

연구
보고서

2022
20

신회계제도와 보험회사의 대응

: 경영 관리 사례를 중심으로

전용범

본 보고서에 수록된 내용은 집필자 개인의 의견이며 우리원의 공식 의견이 아님을
밝혀 둔다.

목 차

• 요약	1
I. 서론	2
1. 연구 배경 및 목적	2
2. 연구 내용 및 구성	3
II. IFRS17의 주요 내용	4
1. 도입 배경	4
2. 주요 세부내용	6
3. 주요 영향	28
III. 보험회사의 IFRS17 전환	34
1. 단계별 주요 현안	34
2. 사전 준비단계	36
3. 재무 영향분석	38
4. 상품 수익성분석	42
5. 사업 영향분석	47
6. 마스터플랜	54
7. 시스템 구축	60
IV. 관리회계시스템의 변화	63
1. 경영계획	63
2. 손익 관리	70
3. 성과분석	76
4. 세부 사례	77
V. 맺음말	82
• 참고문헌	84
• 부록	85

표 차례

〈표 II-1〉 기준서 비교	6
〈표 II-2〉 IFRS17 기준서 내용	7
〈표 II-3〉 재무상태표(대차대조표)와 손익계산서의 변화	9
〈표 II-4〉 회계 단위별 재무 영향 비교	13
〈표 II-5〉 IAS39와 IFRS9 비교-금융자산의 분류·측정(2)	18
〈표 II-6〉 IAS39와 IFRS9 비교-자기신용위험과 예상신용손실	20
〈표 II-7〉 IAS39와 IFRS9 비교-위험회피회계	22
〈표 II-8〉 주요국 시가기준 지급여력제도 도입 현황	23
〈표 II-9〉 지급여력평가를 위한 그룹 재무제표 작성방법	26
〈표 II-10〉 RBC vs. K-ICS	27
〈표 II-11〉 IFRS17과 K-ICS 비교	28
〈표 II-12〉 재무제표 정보 비교	29
〈표 II-13〉 경영의 변화	30
〈표 III-1〉 단계별 주요 현안	35
〈표 III-2〉 기준서 관련 주요 현안 예시	36
〈표 III-3〉 기준서 요구 충족을 위한 현안 예시	37
〈표 III-4〉 상품 수익성 지표 예시	43
〈표 III-5〉 수익성 판단지표	44
〈표 III-6〉 수익성 지표의 비교	44
〈표 III-7〉 상품군별 수익성 분석 예시	45
〈표 III-8〉 채널별 주력상품별 수익성 분석 예시	45
〈표 III-9〉 민감도 분석 개요	46
〈표 III-10〉 사업영역별 대응 과제 예시	47
〈표 III-11〉 수익성 가이드라인 결정 절차	48
〈표 III-12〉 해외 보험회사의 CPC전략 운영 사례	49
〈표 III-13〉 성과분석 관리 지표 추가 예시	51
〈표 III-14〉 업무영역별 기획-실행-평가(Plan-Do-See) 예시	55
〈표 III-15〉 목표 시스템 구현 수행과제 개요	61
〈표 IV-1〉 경영계획 수립의 주요 변화	64
〈표 IV-2〉 현금흐름 산출과정	66

〈표 IV-3〉 사업비 계획	66
〈표 IV-4〉 계획 BS/PL 산출	68
〈표 IV-5〉 분석보고서 예시	69
〈표 IV-6〉 부문별 예측치 적용방안	70
〈표 IV-7〉 내부 경영 관리 목적의 손익 산출	71
〈표 IV-8〉 손익항목 고려사항	71
〈표 IV-9〉 IFRS17 손익정보	72
〈표 IV-10〉 관리회계 손익항목 예시	72
〈표 IV-11〉 재보험손익 관리	73
〈표 IV-12〉 투자손익 배부	73
〈표 IV-13〉 CSM 관리: 계약별 CSM과 조정 CSM	74
〈표 IV-14〉 관리 손익보고서(P/L) 고려사항	75
〈표 IV-15〉 정형 보고서 예시	75
〈표 IV-16〉 관리CSM	76
〈표 IV-17〉 신제도 경영 관리 핵심사항	77
〈표 IV-18〉 가치 중심 영업 관리	78
〈표 IV-19〉 수당 및 수수료체계	78
〈표 IV-20〉 향후 수수료체계 예시	79
〈표 IV-21〉 상품개발 수익성 가이드라인 강화 사례	79
〈표 IV-22〉 성과보상 Framework	81

그림 차례

〈그림 II-1〉 보험계약의 구성요소별 적용 기준서	8
〈그림 II-2〉 보험계약마진의 후속측정	12
〈그림 II-3〉 손익구조 및 처리	12
〈그림 II-4〉 보험계약의 경계	14
〈그림 II-5〉 보험계약마진의 후속측정	15
〈그림 II-6〉 금융자산의 분류·측정	17
〈그림 II-7〉 IFRS9와 IAS39의 비교-금융자산의 분류·측정(1)	18
〈그림 II-8〉 손상의 인식	20
〈그림 II-9〉 요구자본 산출 개요	24
〈그림 II-10〉 요구자본 산출구조 도해	24
〈그림 II-11〉 가용자본 산출구조	25
〈그림 II-12〉 가용자본 계층분류	26
〈그림 III-1〉 전환 시점의 보유계약 평가방식의 선택	39
〈그림 III-2〉 부채 비교 예시	40
〈그림 III-3〉 IFRS17과 손익 변동 관리	41
〈그림 III-4〉 계약자행동 민감도 분석 예시	46
〈그림 III-5〉 가정 관리 프로세스 및 업무를 정의	52
〈그림 III-6〉 가정과 실제의 차이 분석-목적별 분류	57
〈그림 III-7〉 부채산출 통합 모형과 전담 조직	58
〈그림 III-8〉 부채산출 통합 모형과 상품 가격결정의 관계	59
〈그림 III-9〉 결산 및 보고 영역 예상 이슈	61
〈그림 IV-1〉 계획 수립 단위 및 주기	67
〈그림 IV-2〉 손실계약 관리	81

New Accounting System and Insurance company response: Focusing on Business Management Cases

After a long period of preparation, the new accounting system (IFRS17, IFRS9 and K-ICS) will be implemented from 2023. It is clear that innovative changes will be made to the existing accounting system, such as market valuation, accrualism, and principled valuation of debt. Therefore, it is necessary to estimate the changes in the capital at the time of the transition, the size of the profit and loss by year after implementation, etc., and to carry out a comprehensive response to ensure the proper size of the solvency margin and the continued maintenance of profit and loss.

In this article, the process by which insurance companies respond in preparation for the introduction of the new accounting system is described in a business example.

The main review tasks of insurance companies related to the reference book are examined, the profit test of the product is used to determine the pros and cons of the current sales product, to determine whether to concentrate the sales power or improve the product, and in the financial impact analysis, the basic direction of the future business strategy is also examined by deriving the optimal proposal of various optimal assumptions and settlement methodologies, and the level of solvency margin and the size of profit and loss at the time of the transition and the subsequent period.

The business impact was analyzed and responses were made. The channel strategy redefined the operating plan in conjunction with the directionality and

channel-customer-commodity strategy, the product strategy focused on profitability and capital efficiency-oriented product development and product research and development capacity enhancement, asset management and risk management promoted the improvement of ALM-based processes, and management considered the improvement of long-term value-oriented and management systems. In the master plan, we gave examples of the establishment of action plans by work area, organizational implementation measures and system construction by area.

On the other hand, based on the management accounting system, the main contents related to the management system were divided into management plan formulation, profit and loss management, and performance analysis, and some examples were presented, and in the conclusion the opinions related to considerations and overall response were presented.

요약

오랜 준비과정을 거친 끝에 보험산업은 새로운 보험회계기준을 2023년부터 적용하게 된다. 보험부채의 시가평가를 담은 원칙주의 회계는 기존 회계에 혁신적인 변화를 가져올 것이 분명하다. 따라서 회계기준 전환 시점의 자본금 변화, 시행 이후의 연도별 손익규모 등을 추정하고 위험요구자본의 적정규모와 지속적 손익 유지를 위한 치밀한 대응 작업이 필요하다.

본고는 신회계제도 도입에 대비하여 보험회사가 대응하는 과정을 업무사례를 들어 설명한다. 이에 기준서 관련 보험회사의 주요 검토과제를 살펴보면, 먼저, 상품의 수익성 분석을 통하여 현재의 판매상품의 장점과 단점을 파악하고, 개선할 상품을 결정한다. 재무영향분석에서는 각종 최적가정과 결산 방법론의 대안을 도출하며, 전환 시점과 이후의 지급여력 수준과 손익 규모 등을 파악하여 향후의 사업전략에 대한 기본방향을 검토한다. 채널전략은 방향성과 채널-상품-고객(CPC) 전략과 연계한 운영방안 재정립, 상품전략은 수익성 및 자본효율 중심의 상품개발과 개발역량 강화, 자산운용과 리스크 관리는 ALM 기반의 프로세스 개선을 도모하고, 경영 관리는 장기가치 중심과 관리체계 개선 등을 고려하였다. 마스터플랜에서는 업무영역별 실행계획 수립, 영역별 조직이행방안과 시스템 구축 사례를 살펴보았다.

한편 관리회계시스템을 바탕으로 경영 관리시스템과 관련된 주요 내용을 경영계획 수립, 손익 관리 및 성과분석으로 나누어 설명하고 일부 사례도 제시하였고, 마지막으로 제도 도입에 따른 고려사항과 보험회사 대응에 대한 의견을 제시하였다.

1. 연구 배경 및 목적

새로운 보험회계기준 IFRS17이 시행됐다. 2023년부터 시행되는 새 보험회계기준은 원칙 위주로 정의되어 있고, 부채의 시가평가라는 패러다임의 혁신적 변화를 요구하고 있다.

새 회계기준을 적용하는 데에는 우선적으로 계리분야의 획기적 개선이 요구된다. 사전에 정의된 준비금 테이블 또는 과거법에 의한 적립금 산출에서 경험통계자료를 근거로 추정된 각종 가정(경과연도별 위험률, 사업비율, 할인율, 소비자 성향 등)을 사용하여 장래의 현금 흐름을 추정하고, 이를 근거로 보험부채를 평가하는 방식으로 변경된다. 확정금리 상품은 테이블 방식의 적용으로 가입과 동시에 미래의 시기별 부채가 확정되고, 변동금리가 적용되는 상품도 과거의 적용이율로 적립금이 산출되지만, IFRS17에 따른 새로운 회계제도에서는 가정이 매년 변경되고 미래현금흐름의 추정도 변경되므로 이러한 내용을 반영한 시스템의 유지 관리에도 상당한 자원과 전문인력이 필요하다.

이자율, 위험률, 사업비율의 3이원 방식에 의한 상품 수익성 분석, 영업실적 평가, 사업계획 수립평가 등 경영 관리, 내재가치 관리, 리스크 관리 등 그동안의 보험회사 운영방식은 신회계제도에서는 보다 세분화되고 시스템화되어야 한다. 즉, 보험회사는 신제도에 맞는 상품개발의 수익성 기준을 정립하고, 보유 포트폴리오의 증장기 손익과 재무제표의 추정치를 분석하여 적절한 증장기 포트폴리오를 도출하고 신상품 개발 및 마케팅 전략을 수립해야 한다. 여기에서 채널 부문의 효율성 분석이 선행되어야 하는데, 채널과 고객을 세분화하여 과거 판매채널의 실적과 수익 기여도를 파악하고, 영업력과 수익력을 감안한 상품 선정 및 연도별 판매 목표 도출, 판매조직 육성과 지원전략이 도출되어야 한다. 특히, 각종 지원 비용의 명확화와 체계화가 필수적이고, 수당 수수료도 판매실적과 기업가치 제고에 부합되도록 정비가 필요하다. 따라서 보험회사는 장단기 사업모델을 정립하고 경영 관리 전략과 고객-상품-채널(Customer-Product-Channel) 부문 지원전략에 대한 임직원의 공감을 이끌어 내야 한다.

기업가치를 높이려면 우량상품 판매와 보유계약의 유지가 필수적이거나, 경제환경과 시장 경쟁 심화로 어려움이 가중되고 있는 게 현실이다. 따라서 영업력 제고를 위한 내부 영업 전문인력 양성과 독립대리점 등 외부 영업조직과의 협력을 통한 중장기 성공모델의 창출이 필요하다. 이를 위해서는 다양한 자료 분석으로 영업조직에 다양한 방안이 제시되어야 하고, 선도적인 상품 개발도 필요하다. 또한 디지털 전환을 통해 빅데이터를 확보하고 인공지능기법을 통하여 업무처리의 효율성과 정확성을 높이고 가정 설정에 필요한 각종 경험치를 개선하는 것도 중요한 과제이다.

새롭게 도입되는 지급여력제도(Korea Insurance Capital Standard: K-ICS)는 기존 지급여력제도(RBC)와 다르게 자산과 부채를 모두 시가로 평가하고 재무상태표(대차대조표)도 일반회계(IFRS17 및 IFRS9)와 다른 방식으로 별도 작성하여 가용자본을 산출하고, 다양한 리스크 항목을 포함하여 요구자본을 산출한다. 따라서 자산과 부채의 듀레이션 매칭을 중심으로 관리하는 자산부채종합 관리(Asset Liability Management)의 중요성이 부각되고, 부채포트폴리오를 세분화하여 각각의 부문별로 자산을 관리하는 부채기반 자산운용 전략(Liability Driven Investment)이 강조된다. 이에 감독당국은 K-ICS 도입과 함께 경과 조치를 마련하여 보험회사의 건전성 제고를 독려하고 있다.

이 연구는 새로운 보험회계기준 및 그와 관련된 각종 규정의 변화를 담은 신회계제도의 시행과 관련한 보험회사의 대응 가운데 일부 사례를 참고하고 제도 도입 상황을 점검하여 보험회사가 참고할 만한 자료를 제시함에 목적이 있다.

2. 연구 내용 및 구성

본 보고서에서는 IFRS17, IFRS9 및 K-ICS 도입과 관련하여 보험회사가 실무적으로 수행하는 재무영향 분석, 상품 수익성 분석, 비즈니스 대응 및 시스템 구축을 포함한 마스터플랜으로 나누어 설명하고, 경영 관리 측면의 업무개선과 관련된 주요 항목을 살펴보고자 한다. 이를 위해 보고서 제II장에서는 신회계제도의 주요 사항과 각 업무영역에 미치는 영향을 살펴본다. 제III장에서는 주요 항목별로 보험회사의 대응을 살펴본다. 제IV장에서는 주요 의사결정 사례를 포함한 경영 관리시스템 구축에 대해 살펴보고, 마지막으로 기타 고려사항에 대해 논의한다.

II

IFRS17의 주요 내용

1. 도입 배경

IFRS 이전에는 국제적으로 통일된 보험회계기준이 없어서 보험계약의 경우 국가별로 다양한 회계처리가 이루어졌다. 이에 국제회계기준위원회는 1997년에 보험회계기준서 제정 작업에 착수하였다. 그 과정에서 유럽연합(EU)의 조속한 단일보험회계기준 제정 요구에 따라 2004년에 처음으로 국제보험회계기준(IFRS4)이 제정되었으며, 당초 목표로 한 보험부채 시가평가를 담은 새 국제보험회계기준(IFRS17)은 2017년 5월에야 확정되었다. IFRS17(K-IFRS 제1117호)¹⁾은 두 차례의 시행시기 연기를 거쳐 2023년 1월 1일부터 IFRS4를 대체하게 된다.

이에 따라 국내 모든 보험회사는 '주식회사 등의 외부감사에 관한 법률'에 따라 IFRS17을 의무적으로 적용하여야 하며, IFRS17 최초 적용연도인 2023년 재무제표 작성 시 전환연도인 2022년 재무제표를 IFRS17에 따라 재작성하여 비교재무제표를 공시하여야 한다. IFRS17은 기준서의 최초 적용일을 보험회사가 최초로 적용하는 연차 보고기간의 개시일인 2023년 1월 1일로 하고, 최초 적용일 직전 연차 보고기간의 기초 시점인 2022년 1월 1일을 전환일로 하고 있다.

현재의 IFRS4 회계기준은 각국의 다양한 회계관행을 거의 그대로 수용한 과도기적인 기준이다. 보험부채는 기존 관행대로 원가로 표시되므로 금리 하락 시 자본이 과대평가되는 착시 효과가 발생한다. 판매한 장기보험의 손익은 장기에 걸쳐 발생하지만, 당해연도 이외의 미래 손익이 표시되지 않는다. 즉, 장기간 유지되는 보험계약의 속성이 고려되지 않아 손익의 기간 귀속에 왜곡이 발생하고 수익과 비용의 인식이 명확하지 않다. 보험료는 납입기간 안에서 수익으로 인식되고 손실은 발생하는 시점에 인식되기에 보험료 수익과 보험금 비용이 보험회사가 제공하는 보장 서비스에 제대로 대응하지 않는다.

2023년부터 시행되는 IFRS 회계 환경에서 회계기준은 원칙만 제시하고 보험회사는 세부

1) 국내에서는 2021년 6월 10일에 K-IFRS 제1117호(보험계약)가 제정·공표되어 2023년 1월 1일부터 시행될 예정이다

기준을 회사 자율로 정한다. 보험회사는 매 보고기간마다 할인율과 가정을 갱신하여 부채의 현재가치를 측정하게 되는데, 보험부채는 보험계약마진(Contract Service Margin; CSM)과 이행현금흐름(Fulfillment Cash Flow; FCF)의 합으로 표시된다. 이때, 기준에 측정된 보험부채의 현금흐름 추정치에 변동이 생기면 CSM에 반영해주고, 기준에 측정한 재무위험과 시간가치에 변동이 생기면 손익계산서의 당기손익이나 재무상태표 자본계정의 기타포괄손익누계액에 반영하게 된다.

보험계약 수익은 보험 서비스의 대가이므로 투자 요소를 제외한다. 보험계약 비용은 해당 기간에 실제 발생한 보험금과 관련 비용이다. 또한 IFRS17이 적용되는 보험계약의 재무상태, 재무성과 및 현금흐름에 미치는 영향이 공시된다.

IFRS4에서 IFRS17로 전환하는 시점(전환일)을 기준으로 보험회사가 보유하고 있는 모든 보험계약에는 계약체결 당시부터 IFRS17이 적용됐다고 가정하는 완전소급법 적용이 원칙이다. 그러나 보험계약을 완전소급법으로 평가하려면 계약체결 당시의 미래현금흐름 추정치, 위험조정, 할인율 등 많은 정보가 필요하다. 따라서 실무적으로 완전소급법을 적용하기 어려운 경우 보험회사는 수정소급법과 공정가치법 중 하나를 선택하여 적용할 수 있다. 수정소급법은 완전소급법에 비해 많은 비용을 들이지 않고 합리적인 정보를 활용하여 완전소급법과 유사한 결과를 얻는 방법이다. 공정가치법은 IFRS13(공정가치 회계기준)에 따른 보험부채 공정가치와 이행현금흐름의 차이를 CSM으로 인식한다. 할인율도 완전소급법을 적용할 수 없으면 전환일의 할인율을 최초 적용 할인율로 간주할 수 있다.

한편, 보험회사 등 금융회사의 자산, 즉 금융상품에 대한 새 회계기준인 IFRS9(K-IFRS 제 1109호)²⁾은 2014년 7월에 제정되어 2018년 1월부터 시행되고 있다. 그런데 보험의 경우 금융자산에 적용하는 IFRS9이 보험부채에 적용하는 IFRS17보다 먼저 시행되면 자산-부채 간 회계 불일치와 손익 변동성이 커질 수밖에 없어 제정 시에 보험회사에는 IFRS9 우선 시행 또는 IFRS17과 IFRS9 동시 시행(IFRS9 적용 유예) 중 하나를 선택할 수 있도록 하였다. 이에 국내 보험시장에서 금융그룹에 속한 일부 보험회사는 IFRS9 우선 시행을 선택하였고, 대다수 보험회사는 동시 시행을 선택하였다.

다른 한편으로, 국제보험감독자기구(IAIS)가 글로벌 보험그룹(IAIGs)에 공통적으로 적용할 국제보험자본기준(Insurance Capital Standard)을 제정하여 보험부채 시가평가를 반영함에 따라 국내 감독당국도 ICS를 벤치마킹하여 보험부채 시가평가를 반영한 K-ICS를

2) 국내에서는 2016년 2월 5일에 K-IFRS 제1109호(금융상품)가 제정·공표되어 2018년부터 시행하고 있음

국내 보험회사에 적용하기로 하였다. K-ICS는 IFRS17과 마찬가지로 2023년부터 현행 RBC를 대체하게 된다.

2. 주요 세부내용

가. IFRS17

1) 기준서 구성

IFRS4와 IFRS17의 차이를 보면, 우선 기준서 내용이 대폭적으로 보강되었다. 인식과 측정 관련 기준이 보강되어 기존 23개 문단이 53개 문단으로 늘어났다. 재무제표 표시와 관련된 기준 14개 문단이 신설되었고, 공시 관련 기준도 기존 4개에서 40개 문단으로 대폭 늘어났다.

〈표 II-1〉 기준서 비교

기존 IFRS 4		IFRS17	
Title	문단	Title	문단
목적	1	목적	1~2
적용범위	2~12	적용범위	3~13
		보험계약의 통합수준	14~24
인식과 측정	13~35	인식	25~28
		측정	29~71
		계약변경과 제거	72~77
		재무상태표 표시	78~79
		재무성과표: 인식과 표시	80~92
공시	36~39	공시	93~132
시행일과 경과규정	40~45	부록(A, B, C)	B 1~137, C 1~34
		적용사례·실무적용지침	-
		결론도출 근거	-
		기타 참고사항	-

자료: 『기업회계기준서』 제1104호 보험계약, 제1117호 보험계약

특히 보험부채의 공정가치 측정기준과 비교가능성을 높이기 위한 공시기준에 많은 문단을 할애하고 있다. 측정과 관련한 내용에는 미래현금흐름, 할인율, 위험조정, 보험계약마진의 4가지 측정 요소, 이들 요소로 구성된 측정모형과 장·단기 계약의 측정, 최초 측정 이후 매기마다 이루어지는 재측정(후속측정), 임의배당요소의 투자계약 및 재보험 자산 측정 등이 있다. 공시와 관련한 내용에는 측정을 위한 주요 가정의 공시와 위험 관련 공시가 있다.

〈표 II-2〉 IFRS17 기준서 내용

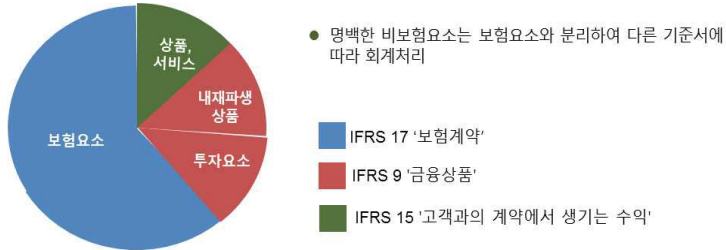
측정		공시	
Title	문단	Title	문단
최초 인식 시점의 측정	32	인식한 금액에 대한 설명	97
미래현금흐름 추정치	33	보험금유수익(비용)	110
할인율	36	전환 금액	114
위험조정	37	이 기준서 적용 시 유의적인 판단	117
보험계약마진	38	위험의 성격과 정도	121
후속측정	40	모든 유형의 위험: 위험의 집중	127
보험계약마진	43	보험 및 시장위험: 민감도 분석	128
손실부담계약	47	보험위험: 보험금 진전 추이	130
보험료배분접근법	53	신용위험: 그 밖의 정보	131
출재보험계약	60	유동성위험: 그 밖의 정보	132
인식	62		
측정	63		
보험료배분접근법	69		
재량적 참가특성이 있는 투자계약	71		

자료: 『기업회계기준서』 제1117호 보험계약

2) IFRS17 적용 보험계약

보험계약에서 보험위험의 유의미한 전가가 일어나지 않는 부분에는 IFRS17이 적용되지 않으므로 해당 부분은 보험계약에서 분리하여 IFRS9이나 IFRS15 등 다른 회계기준을 적용하게 된다.

〈그림 II-1〉 보험계약의 구성요소별 적용 기준서



자료: 한국회계기준원(2018)

3) 보험부채 측정모형

보험계약은 그 유형에 따라 3가지 측정모형(일반모형 Building Block Approach, 보험료 배분법 Premium Allocation Approach, 변동수수료법 Variable Fee Approach) 중 하나를 적용하여 보험부채를 측정한다. 일반모형(BBA)은 보험계약에 대한 미래현금흐름, 현금흐름 변동위험(위험조정), 화폐의 시간가치 등을 평가 시점의 가정으로 측정하는 일반적인 보험부채 측정방법이다. 보험료배분접근법(PAA)은 BBA의 약식으로 자동차보험 등 단기보험의 남아 있는 보장 서비스 제공에 필요한 준비금(잔여보장부채) 측정에 적용할 수 있다. 변동수수료법(VFA)은 경제적 실질이 투자 관련 서비스 계약(직접참가특성)을 담은 보험계약에 적용할 수 있다.

4) 재무제표 표시체계

보험회사의 기존 재무제표 작성 기준은 생명보험과 손해보험에 대해 각각 규정하여 손익 계산서 항목이 다르지만, IFRS17 기준서는 모든 보험회사에 하나의 재무제표 작성을 요구하고 있다.

〈표 II-3〉 재무상태표(대차대조표)와 손익계산서의 변화

구분	기존		개정안 (생명보험·손해보험 동일)
	생명보험	손해보험	
재무 상태표	[자산] 운용·비운용자산, 특별계정자산		[자산] 좌동
	[부채] 책임준비금, 계약자 지분 조정, 기타부채, 특별계정부채		[부채] 책임준비금, 기타부채, 특별계정부채
	[자본] 자본금, 자본잉여금, 이익잉여금, 자본조정, 기타포괄손익누계액		[자본] 자본금, 자본잉여금, 신종자본증권, 계약자 지분 조정, 이익잉여금, 자본조정, 기타포괄손익누계액
포괄손익 계산서	영업손익 - 보험손익 - 투자손익 - 책임준비금전입액 특별계정손익	보험영업손익 - 보험손익 - 책임준비금전입액 투자영업손익 특별계정손익	영업손익 - 보험손익 예상 보험금 예상 사업비 - 투자손익 ...

자료: 금융감독원(2021)

5) 보험수익 인식기준

보험수익의 인식은 계약자로부터 보험료를 수취하는 시점이 아니라 보장 서비스가 제공되는 시점으로 변경된다. 따라서 보장 서비스 제공과 관련이 없는 투자요소인 저축보험료는 수익에서 제외되고, 인식기간도 현재는 보험료를 수취하는 기간(납입기간)이지만 IFRS17에서는 보장 서비스가 제공되는 보험기간으로 확대된다.

6) 보험부채

가) 현금흐름

보험부채 측정에서 산출된 미래현금흐름은 재무제표에 반영된다. 즉, 미래현금흐름 추정값을 결산일마다 재무제표에 계상하고, 당기손익에는 기존 추정 금액과 실제 현금흐름의 차이와 가정 변동에 따른 추정값의 변동분 중 보험계약마진으로 조정되지 못하는 부분이 반영된다. 따라서 모형 및 가정의 정교화가 필요하다. 보험회사가 손익을 안정적으로 관리하려면 현금흐름에 대한 예측력을 높여야 하고, 이를 위해서는 현금흐름 모형 및 가정

산출에 대한 논리를 정교화하여야 한다.

현금흐름 추정 시의 고려사항은 다음과 같다(IFRS17 문단 33). 첫째, 할인율 및 위험조정과 명시적으로 구분되는 현금흐름이어야 한다. 둘째, 결정론적인 금액이 아니라 모든 발생가능한 시나리오를 고려한 확률로 가중평균한 기대가치이다. 셋째, 현금흐름의 금액, 시기 및 불확실성에 대한 모든 이용 가능한 정보를 치우침 없이(Unbiased) 포함하여야 한다. 넷째, 보험자의 관점을 반영하되, 시장변수는 관찰 가능한 시장가격과 일치하여야 한다. 다섯째, 비시장 변수는 회사경험생명표와 같은 내부 데이터와 국민생명표와 같은 외부 데이터에 적절한 가중치를 부여하여 추정한다. 여섯째, 측정 시점의 가용한 모든 정보를 반영한 현행 추정치이어야 한다. 일곱째, 기존 계약의 경계 내에 있는 현금흐름만을 포함한다. 마지막으로, 추세에 대한 정보는 고려하되, 현재의 보장 의무에 변화를 초래하는 법률적인 변화 등의 미래 사건은 고려하지 않는다.

나) 할인율

할인율은 미래현금흐름과 관련된 재무위험과 화폐의 시간가치를 반영하기 위한 것이다. 따라서 보험계약의 현금흐름 특성 및 유동성 특성을 반영한다. 현금흐름의 발생 시기, 통화 및 유동성 측면에서 할인율은 보험계약의 현금흐름 특성과 유사한 현금흐름 특성을 가지는 금융상품의 시장가격과 일관성을 가져야 하며, 이때 보험계약의 현금흐름과 관련이 없는 요소의 효과는 제외한다. 할인율은 상향식 또는 하향식 접근법을 통해 결정하게 된다.

보험계약 집합에 대한 최초 인식 시점의 할인율을 결정하려면, 보험계약 집합 내 계약이 판매된 기간의 가중평균 할인율을 사용할 수 있다. 한편, 결산 시점마다 새로 산출된 할인율을 적용하는데, 할인율 변동에 따른 보험부채 변동금액이 재무제표에 바로 반영됨에 따라 회사의 손익이나 자본이 변동할 가능성이 높다.

보험회사는 금융손익을 당기손익으로 반영할지 아니면 그 일부를 기타포괄손익으로 인식할지를 포트폴리오별로 선택할 수 있는데, 이때 자산부채종합 관리(Asset Liability Management: ALM)의 중요성이 강조된다. 즉, 금리 수준 변동에 따른 손익 및 자본의 변동을 상쇄할 수 있도록 자산과 부채를 관리하는데, 자산 측면에서는 금리부 자산 및 장기채권의 비중 확대, 부채 측면에서는 확정금리 상품의 만기 축소와 최저보증이율 인하가 필요하다.

다) 위험조정

위험조정은 보험회사가 보험계약을 이행하면서 노출되는 보험위험, 해약위험, 비용위험 등의 비재무위험(Non-financial risk)으로부터 발생할 수 있는 현금흐름의 규모와 발생 시기에 대한 불확실성을 부담하는 대가로 보험회사가 요구하는 보상이다.

위험조정은 ① 보험부채 이행금액과 ② 이행금액과 동일한 기대 현재가치를 가지는 확정 현금흐름이 발생하는 부채 금액, 즉 ①과 ②를 등가로 만들어주는 조정항목으로서 보험회사가 요구하는 보상액을 의미한다.

위험조정은 회사 전사 수준의 보험리스크를 반영한다. 대상 위험별로 측정된 후, 위험 간 분산 효과를 반영하여 보험회사 전사 수준에서 위험조정 금액을 확정한다. 대상 위험은 사망, 장애, 장수, 해약, 사업비 등이며 투자위험(금리)은 제외한다. 이때, 보험회사의 리스크 관리 전략에 따라 위험조정 규모가 달라질 수 있으므로 전사적 리스크 관리가 중요하다. 예를 들면, 중신상품(사망위험)과 연금상품(장수위험)의 적절한 포트폴리오 배분 전략으로 위험조정 규모를 줄일 수 있다.

라) 보험계약마진

보험계약마진은 판매 시점의 장래 이익을 서비스 제공 기간에 걸쳐서 인식하도록 보험부채에 적립하는 항목이며, 보험계약 집합 단위로 산출한다. 손실이 발생하는 보험계약 집합과 이익이 발생하는 보험계약 집합 간 상계는 허용되지 않는다. 따라서 IFRS17 전환 시점에서 보유계약 포트폴리오의 적절한 구분이 필요하다.

후속측정에서 현금흐름 변동으로 인한 부채 평가손익은 보험계약마진으로 흡수하고, 보험기간 동안 보험계약마진은 체계적인 상각을 통해 당기손익으로 전환된다.

〈그림 II-2〉 보험계약마진의 후속측정

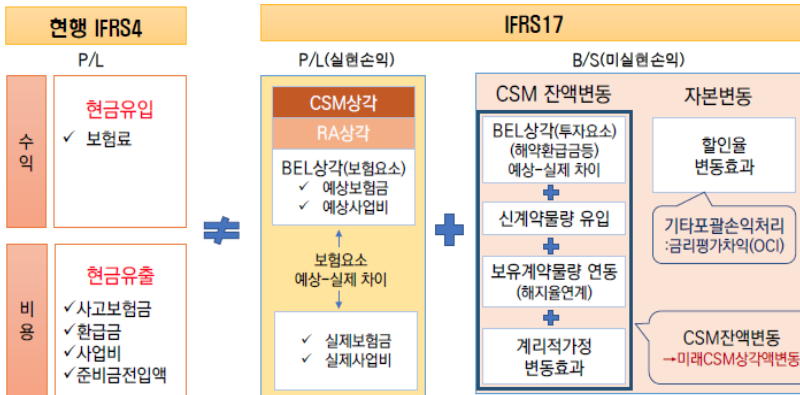


자료: 신병오(2014)

7) 손익구조 및 처리기준

기존 IFRS4에서는 현금유입에서 현금유출을 차감하여 얻은 현금수지차를 손익으로 인식하고 있지만, IFRS17에서는 손익 구성 요소별로 당기 실현손익과 미실현손익으로 구분된다. 따라서 IFRS4에서는 예상재원 대비 실제 차이를 극대화하는 관리에 집중하고 있다면 IFRS17에서는 보험요소의 예상 대비 실제의 차이를 최소화하는 관리가 중요할 것이다.

〈그림 II-3〉 손익구조 및 처리



자료: 한영회계법인(2021)

또한, 예상이익은 전체 보험기간 동안 상각을 통해 이익으로 인식되는 반면, 예상손실은 예상 시점에 즉시 비용으로 인식된다.

8) 회계인식 단위

가) 회계 단위별 재무 영향 및 선정 근거

IFRS17은 이익계약과 손실계약에 대한 손익 처리 방식의 차이로 인해 회계 단위 규모에 따라 기간별 손익에 차이가 발생하는 구조이다. 국제회계기준위원회(IASB)는 IFRS17 회계 단위를 계약집합 단위로 평가하도록 규정하였다. 다른 기준서처럼 회계 단위를 개별계약으로 설정한다면 보험사고가 발생한 계약을 손실로 인식해야 하는 문제가 발생하지만, 계약집합 단위로 본다면 보험사고가 예상대로 발생할 때 개별계약 단위와 다르게 손실로 인식되지 않는다.

〈표 II-4〉 회계 단위별 재무 영향 비교

구분	내용		
	회계 단위	개별계약 단위	계약 전체
논의 시점	논의 초기		최종안
인식 방법	손실 즉시 인식	손실 즉시 인식	손실 즉시 인식
재무 영향	초기 비용 인식 大	초기 비용 인식 小	초기 비용 인식 中

자료: 한영회계법인(2021)을 수정하여 인용함

나) 계약집합

IFRS17 기준서는 회계인식 단위를 포트폴리오 내의 계약집합 단위로 인식하고 측정하도록 요구한다. 손익에 불리한 영향 발생 시 손익의 상쇄효과는 계약집합 내에서만 인정된다. 이때, 포트폴리오는 보고 단위로서 동종의 리스크를 함께 관리하는 기준이다. 예를 들면 상품 유형, 배당 여부 및 적립이율 등을 기준으로 포트폴리오가 구분될 수 있다. 한편, 계약집합은 인식 단위로서 1년 이내의 판매기간과 손실 여부 및 수익성 등으로 구분되는데, 성과평가를 목적으로 한다. 또한 계약집합 내 수익성에 영향을 미치는 요소에는 별도

로 예정과 실제 간 차이 분석 등 원가 관리를 수행한다.

9) 계약의 경계

계약의 경계란 보험회사가 보험계약자에게 보험료 납부를 강제할 수 있느냐, 달리 말하면 보장이나 기타 서비스를 제공할 실질적 의무가 있느냐를 가르는 시점을 의미한다. 따라서 보험계약의 현금흐름은 기업이 특정 보험계약자의 위험을 재평가할 실제 능력이 있어서 위험을 모두 반영한 보험료 수준을 결정할 수 있거나, 보험계약 포트폴리오의 위험을 재평가할 실제 능력이 있어서 위험을 모두 반영하여 보험료나 급부 수준을 정할 수 있으면서 보험료를 산정할 때 재평가일 이후 기간과 관련된 위험을 고려하지 않을 수 있는 시점에서 이전 계약의 현금흐름과 이후 계약의 현금흐름으로 나뉜다.

〈그림 II-4〉 보험계약의 경계



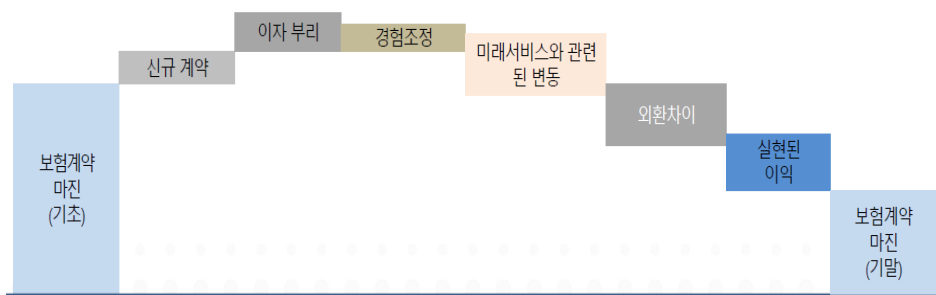
자료: 한국회계기준원(2018a)을 수정하여 인용함

10) 보험계약마진의 후속측정

보고기간 말의 보험계약마진 장부금액은 보고기간 초의 장부금액에 몇 가지 조정을 거쳐 확정되는데, 첫째, 집합계약에 새로 추가된 계약의 효과, 둘째, 보험계약마진의 장부금액에 부리되는 이자이다. 이때, 최초 인식 시점의 할인율이 사용되거나 계약집합 내 계약이 판매된 기간을 고려한 가중평균할인율이 사용될 수 있다. 셋째, 미래 서비스와 관련하여 해당 기간에 수취한 보험료 및 관련 현금흐름에서 발생한 경험조정, 잔여보장부채의 미래 현금흐름 현재가치 추정치의 변동, 해당 기간에 지급될 것으로 예상되는 투자요소와 해당

기간에 지급될 실제 투자요소 간 차이, 미래 서비스와 관련된 비재무위험에 대한 위험조정
 변동, 넷째, 보험계약마진에 미친 외환 차이의 영향, 마지막으로 해당 기간에 서비스
 를 이전함에 따라 보험수익으로 인식되는 금액을 반영한다.

〈그림 II-5〉 보험계약마진의 후속측정



자료: 한국회계기준원(2018a)

계약집합의 보험계약마진은 해당 기간에 제공한 서비스를 반영하여 당기손익으로 인식한다. 이때, 집합 내 보장 단위를 구분함에 있어서는 각 계약에 따라 제공하는 급부량 및 예상 보장기간(듀레이션)을 고려하여 산정하고, 기말 시점의 보험계약마진을 당기 보장 단위와 예상 보장 단위에 각각 배분한 후 당기 보장 단위에 배분된 금액을 당기손익으로 인식한다.

11) 손실부담계약

IFRS17 최초 적용 시점에서 손실부담계약이란 보험계약에 배분된 이행현금흐름과 이전에 인식한 취득 현금흐름과 최초 인식 시점의 현금흐름 총합이 순유출(-)인 경우에 해당된다. 최초 인식 시점의 손실은 당기손실로 인식하고 보험부채는 이행현금흐름과 '0'의 보험계약마진으로 구성한다.

이후 기간에 인식하는 손실부담계약이란 보험계약마진에 반영되어야 할 미래현금흐름 추정치의 변동에 따른 이행현금흐름의 불리한 변동이 보험계약마진 장부금액보다 크거나, 직접참가특성이 있는 보험계약 집합의 경우 기초항목의 공정가치 감소분에서 보험회사가 부담해야 할 몫이 보험계약마진 장부금액보다 클 때이다. 이때, 보험계약마진을 초과하는

금액은 즉시 당기손실로 인식한다.

손실부담계약의 손실을 당기손실로 즉시 인식함에 따라 보험부채가 조정되고 이로 인해 보험부채를 구성하는 이행현금흐름, 시간가치, 위험조정, 보험계약마진의 금액을 재조정하는 과정을 거치게 된다. 따라서 손실부담계약의 손실요소인 해당 기간 동안 예상되는 보험금과 비용, 과거 또는 현행 보고기간에 수행한 서비스와 관련된 위험조정의 변동, 보험금융수익(비용)은 잔여보장부채에 배분된다.

나. IFRS9³⁾

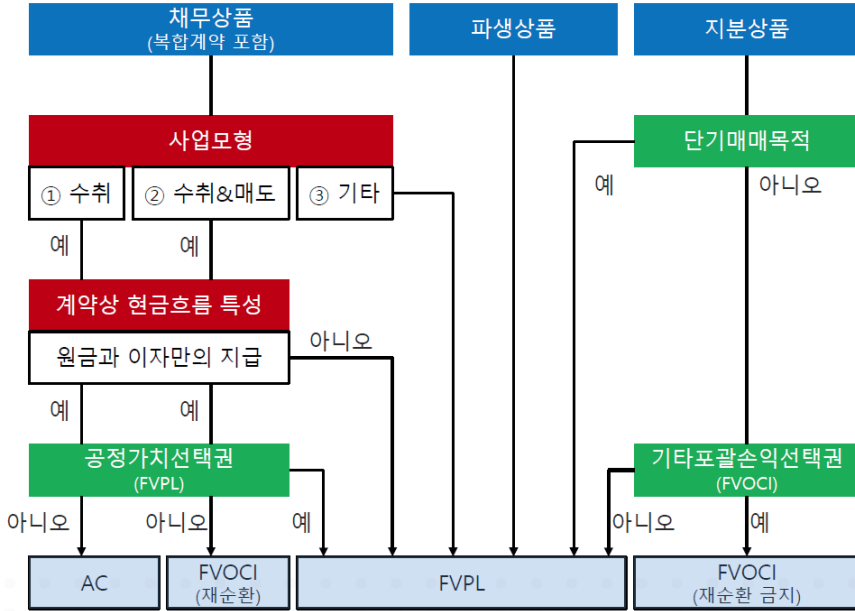
기존 회계기준인 IAS39를 IFRS9로 대체하게 된 데에는 무엇보다 IAS39가 복잡하고 명확하지 않은 점이 많아 해석과 적용이 어렵다는 이유가 있었다. IAS39는 채무상품과 지분상품의 손상 규정의 일관성이 부족하고, 부채의 신용위험 변동을 당기손익으로 인식하며, 손상을 너무 늦게 인식하면서 위기를 더 심화시키는 경기순응성 문제가 글로벌 금융위기 이후 지속적으로 제기되었다. 따라서 IAS39는 보다 단순한 기준으로 대체될 필요가 있었고, 미국회계기준과 일관성을 높여야 한다는 요구도 있었다.

1) 분류 측정

계약상 현금흐름 특성과 사업모형에 따른 분류·측정 측면에서 보면, 기존 금융자산을 계약상 현금흐름 특성과 사업모형에 따라 재구성하기 위한 프로세스와 시스템 변경이 필요한데, 이때 경영진의 판단과 일관된 적용이 필요하다. 분류에 따라 공정가치측정 금융자산이 증가하여 당기손익의 변동성이 증가할 수 있고, 만기보유증권(AC)의 분류 제한 규정의 삭제와 사업모형 변경 시 재분류도 가능하므로 실무적인 부담은 완화된다.

3) K-IFRS 제1109호(IFRS9) '금융상품'을 요약함(한국회계기준원 2015. 4. 10)

〈그림 II-6〉 금융자산의 분류·측정



자료: 한국회계기준원(2015)

지분상품의 분류·측정 측면에서 보면, 우선 대다수가 공정가치로 측정되므로 당기손익의 변동성이 증가할 수 있다. 기타포괄손익-공정가치(FVOCI) 측정 지분상품의 기타포괄손익누계액은 당기손익에 귀속되지 않으므로(재순환 금지) 분류에 따라 손익에 영향이 있고, 시가의 '유의적 또는 지속적 하락'을 검토해야 하는 손상평가 대상이 아니므로 실무적인 검토 부담도 완화된다.

금융부채의 자기신용위험 측면에서 보면, 당기손익-공정가치(FVPL) 측정항목으로 지정하는 일부 금융기관을 제외하고는 자기신용위험 변동 효과가 기타포괄손익으로 인식되므로 손익에 미치는 영향이 크지 않을 것이다. 반면, 이용자에게는 직관적이고 유용한 정보가 될 것이다.

규제산업 측면에서 보면, 손익과 자본이 변동할 수 있으므로 규제자본에 영향을 주고, 그 영향을 고려하여 향후 감독 방향 및 규정 정비를 위한 검토가 필요할 수 있다.

〈그림 II-7〉 IFRS9와 IAS39의 비교-금융자산의 분류·측정(1)

		K-IFRS 제1039호/IAS 39		K-IFRS 제1109호/IFRS 9	
		분류	측정	분류·측정	
금융 자산	대여금 및 수취채권		AC	AC	
	만기보유금융자산 (채무상품)				
	매도가능금융자산 (채무상품)		FVOCI (재순환)	FVOCI(채무상품)_재순환	
	매도가능금융자산 (지분상품)			FVPL(지분상품)* *FVOCI 선택가능: OCI 재순환 금지	
	당기손익인식금융자산		FVPL	FVPL_공정가치선택권(FVO) 포함	
	공정가치선택권				
금융 부채	당기손익인식금융부채		FVPL	FVPL_공정가치선택권(FVO)* 포함 *FVO: 자기신용위험→OCI, 재순환 금지	
	공정가치선택권			AC	
	기타		AC		

새로운 분류기준
 ①사업모형
 ②계약상CF

동일한 분류기준

자료: 한국회계기준원(2015)

〈표 II-5〉 IAS39와 IFRS9 비교-금융자산의 분류·측정(2)

구분	IAS39	IFRS9
분류의 기준	<ul style="list-style-type: none"> 보유목적 및 의도에 따라 분류 - ① 단기매매 이익 목적 - ② 만기까지 보유할 의도 등 	<ul style="list-style-type: none"> 계약상 현금흐름의 특성 사업모형의 목적
채무증권의 분류	<ul style="list-style-type: none"> 대여금 및 수취채권 당기손익인식 금융자산 매도가능금융자산(채무증권, 지분증권) 만기보유금융자산 	<ul style="list-style-type: none"> 상각후원가측정 금융자산 당기손익-공정가치측정 금융자산 기타포괄손익-공정가치측정 금융자산 (채무증권, 지분증권)
지분증권의 분류	<ul style="list-style-type: none"> 당기손익인식 금융자산 매도가능금융자산 	<ul style="list-style-type: none"> 당기손익인식 금융자산 기타포괄손익-공정가치측정 금융자산
금융자산의 재분류	<ul style="list-style-type: none"> 특정요건하에 범주 간 재분류 가능 만기보유금융자산: 분류 제한규정 	<ul style="list-style-type: none"> 사업모형 변경 시 재분류 가능 만기보유금융자산에 대한 분류 제한 규정 삭제
누적기타 포괄손익의 재순환 (Recycling)	<ul style="list-style-type: none"> 채무증권, 지분증권: 둘 다 처분 또는 손상 시 당기손익으로 인식(Recycling) 	<ul style="list-style-type: none"> 채무증권: 처분 또는 손상 시 당기손익으로 인식(Recycling) 지분증권: Recycling하지 않고 그대로 자본항목으로 인식 금융부채(FVO): Recycling하지 않고 그대로 자본항목으로 인식

〈표 II-5〉 계속

구분	IAS39	IFRS9
채무증권의 측정	<ul style="list-style-type: none"> • 상각후원가: 만기보유금융자산, 대여금 및 수취채권 • 공정가치: 기타채무증권 	<ul style="list-style-type: none"> • 상각후원가: 다음의 두 가지 요건을 모두 충족하는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - ① 계약상 현금흐름 수취 목적(사업모형) - ② 원금과 이자만의 현금흐름(SPPI) • 기타포괄손익-공정가치측정: 다음의 두 가지 요건을 모두 충족하는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - ① 계약상 현금흐름 수취·매도목적(사업모형) - ② 원금과 이자만의 현금흐름(SPPI) • 당기손익-공정가치측정: 기타채무증권 * 공정가치: 공정가치 선택권 사용(회계불일치 제거 또는 유의적 감소)
공정가치 선택권	<ul style="list-style-type: none"> • 금융자산, 금융부채: 둘 다 다음 중 하나에 해당하면 최초 인식 시점에만 취소불가능 조건으로 선택 가능 <ul style="list-style-type: none"> - ① 회계불일치 제거 또는 유의적 감소 - ② 금융상품집합이 공정가치로 관리평가 - ③ 내재파생상품을 분리하지 않고 전체로 회계처리 	<ul style="list-style-type: none"> • 금융자산: 회계불일치 제거 또는 유의적 감소의 경우에만 가능 • 금융부채: IAS39와 동일
내재파생상품의 분리	<ul style="list-style-type: none"> • 금융자산·금융부채: 둘 다 주계약과 밀접한 관련성 여부 등에 따라 분리 	<ul style="list-style-type: none"> • 복합금융자산: 분리하지 아니함 • 복합금융부채: IAS39와 동일
금융부채의 분류 및 측정	<ul style="list-style-type: none"> • 당기손익인식 금융부채 • 상각후원가측정 금융부채 	<ul style="list-style-type: none"> • 당기손익인식 금융부채 • 상각후원가측정 금융부채 * FVO: 자기신용위험의 변동, OCI 표시

2) 손상

손상과 관련하여 신용위험의 유의적 증가, 기대신용손실 추정에 미래전망 정보를 포함하여 과거, 현재, 미래의 모든 정보를 활용해야 하므로 정보의 수집, 추적, 관리, 분석, 기대신용손실 측정, 늘어난 공시에 적합하도록 시스템 개선이 필수적이다.

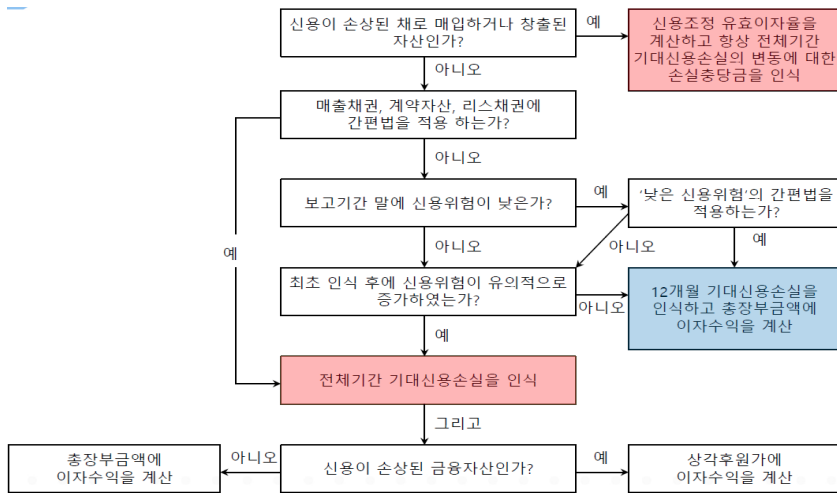
회계상 자본의 감소가 예상되나, 대손준비금을 고려하면 규제상 요구되는 자본(규제자본)에 미치는 영향은 크지 않을 것이다. 기대신용손실의 인식, 미래현금흐름의 발생 시기 및 금액과 불확실성을 평가하는 데에 적합한 정보를 제공한다.

12개월 기대신용손실을 전 기간 기대신용손실로 변경 시 손익의 변동성 확대가 예상되고, 신용등급, 이자율, 실업률 등 외부요인이 변동하면 손상인식의 금액이 변동될 수 있다. 전

채 포트폴리오의 손익변동성은 보유자산별·기업별로 상이할 수 있다. 한편 모든 금융상품에 단일 손상모형을 적용하므로 일관성이 있고 이해가 쉬우며 복잡성이 줄어든다.

기업의 손익과 자본이 변동할 수 있고 관련 규제자본에 영향을 미칠 수 있다. 규제자본에 미치는 영향을 고려하여 향후 감독 방향 및 규정 정비를 위한 검토가 필요할 수 있다.

〈그림 II-8〉 손상의 인식



자료: 한국회계기준원(2015)

〈표 II-6〉 IAS39와 IFRS9 비교-자기신용위험과 예상신용손실

구분	IAS39	IFRS9
금융부채의 자기신용위험	• 규정 없음	• 신용위험 변동에 따른 공정가치 변동액을 기타 포괄손익으로 인식
손상모형	• 발생손실모형 • 손상발생의 객관적 증거가 있는 경우에만 손상 인식	• 기대신용손실모형 • 향후 발생할 것으로 기대하는 신용손실을 손상으로 인식
손상의 측정	• 장부금액(또는 취득원가)과 공정가치의 차이	• 신용의 질의 악화 정도에 따라, ① 12월 기대신용 손실, ② 전 기간 기대신용 손실
손상대상 자산	• 대여금 및 수취채권 • 만기보유금융자산 • 매도가능금융자산(채무, 지분증권) • 신뢰성 있는 공정가치측정이 불가능하여 원가측정 적용 지분증권	• 상각후원가 측정 금융자산 • 기타포괄손익-공정가치측정 금융자산(채무증권) • 대여약정 • 금융보증계약 • 리스채권, 계약자산

3) 위험회피회계

가) 배경

IAS39 위험회피회계기준은 기업의 리스크 관리를 반영하지 못한다는 비판을 받아 왔다. 게다가 규정 중심이어서 실무에 적용하는 데에도 어려움이 있었다. 실제로 기업의 업무 및 리스크 관리 차원에서 IAS39가 적용된 결과를 설명하기가 어려웠다. 이에 IFRS9(정태적 위험회피관계)는 위험회피대상 항목, 위험회피수단, 회피대상위험의 확대를 제시한다. 또한 매크로위험회피회계(개방형, 동태적 위험회피관계) 작업이 진행 중인데, 순액 기준의 동태적 위험 관리에 적용하고, 익스포저의 행태를 반영한다.

나) 영향

기업의 위험 관리 활동과 위험회피회계를 일치시키고, 기존의 공정가치 위험회피회계, 현금흐름 위험회피회계, 해외사업장 순투자 위험회피회계의 체계를 그대로 유지함에 따라 큰 영향은 없을 것으로 판단된다. 위험 관리 활동과 위험회피회계 일치, 위험회피회계 적용조건 완화, 위험회피대상 항목 및 위험회피수단 확대로 위험회피회계 적용이 용이해질 것으로 예상된다. 그러나 위험 관리 목적을 위해 산출한 정보를 회계처리과정에 포함시키기 위한 시스템 정비, 기존의 위험회피관계가 새로운 요구사항을 충족하도록 하기 위한 문서화에는 비용이 수반된다.

〈표 II-7〉 IAS39와 IFRS9 비교-위험회피회계

구분	IAS39	IFRS9
위험회피 대상 항목	<ul style="list-style-type: none"> 비금융상품: 외화위험과 전체위험만 지정 가능 계약상 명시되지 않은 인플레이션, 순포지션, 파생상품: 지정 불가능 	<ul style="list-style-type: none"> 비금융상품: 위험요소가 별도로 식별 가능하고 신뢰성 있게 측정가능하다면 지정 가능 계약상 명시되지 않은 인플레이션, 순포지션 (위험회피수단을 포함하지 않은 순포지션 포함): 제한적으로 지정 가능 파생상품과 비파생위험으로 구성된 결합 위험: 지정 가능
위험회피 수단	<ul style="list-style-type: none"> 비파생금융상품: 외화위험회피에만 지정 가능 위험회피수단으로 지정하지 않은 옵션의 시간가치: 당기손익으로 인식 위험회피수단으로 지정하지 않은 선도계약의 선도요소: 당기손익으로 인식 	<ul style="list-style-type: none"> 당기손익 인식항목으로 인식하는 비파생금융상품: 외화위험 이외의 다른 위험에 대해서도 지정 가능 위험회피수단으로 지정하지 않은 옵션의 시간가치: 기타포괄손익으로 인식하고 당기손익으로 재분류 위험회피수단으로 지정하지 않은 선도계약의 선도요소: 기타포괄손익으로 인식하고 당기손익으로 재분류도 가능
위험회피 효과	<ul style="list-style-type: none"> 위험회피의 개시 시점과 후속적으로 높은 위험회피 효과가 기대되어야 하며 실제 결과가 80~125%의 범위내이어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 전진적인 평가만을 요구 효과성에 대한 양적기준 없음 비효과성의 원인을 분석하여 문서화 신용위험의 효과가 위험회피대상 항목과 위험회피수단의 경제적 관계로 인한 가치변동보다 지배적이면 안 됨 위험회피대상 항목이나 수단의 재조정 허용
위험회피 회계중단	<ul style="list-style-type: none"> 자발적 중단이 허용 	<ul style="list-style-type: none"> 특정 상황의 경우에만 가능
공정가치 위험회피	<ul style="list-style-type: none"> 위험회피수단의 손익은 당기손익으로 인식 	<ul style="list-style-type: none"> 기타포괄손익-공정가치측정 지분상품의 위험회피수단의 손익은 기타포괄손익으로 인식
현금흐름 위험회피 회계	<ul style="list-style-type: none"> 예상거래로 비금융자산, 비금융부채, 확정계약을 인식하는 경우: 기타포괄 손익으로 인식한 위험회피수단의 손익은 <ol style="list-style-type: none"> ① 자산·부채의 최초 원가 또는 장부금액에서 조정하거나 ② 자산·부채가 당기손익에 영향을 미치는 기간에 당기손익으로 재조정 	<ul style="list-style-type: none"> 예상거래로 비금융자산, 비금융부채, 확정계약을 인식하는 경우: 기업이 선택할 수 없고 관련 자산·부채의 최초 원가 또는 장부 금액에서 조정
공정가치 선택권	<ul style="list-style-type: none"> 비금융항목을 수취하거나 인도할 목적으로 체결되어 계속 유지되고 있는 계약: 적용 불가능 신용익스포저: 일반적으로 적용 불가능 	<ul style="list-style-type: none"> IFRS9의 범위에서 배제되는 비금융항목 매매계약의 위험회피를 위해 파생상품계약을 체결 시 비금융항목 매매계약에 적용 가능 신용위험 관리 목적으로 신용파생상품 사용 시 신용익스포저에 적용 가능

다. K-ICS

건전성 규제는 보험회사가 영업활동에서 노출되는 각종 리스크에 대비하여 충분한 가용 자본을 보유하도록 하는 제도이다. 즉, 예상하지 못한 손실이 발생하면 예상한 손실에 대비하여 적절한 책임준비금만으로는 보험금 지급이 어려우므로 항상 보험금 지급을 보장하려면 추가적인 자본이 필요한 것이다. 이때, 예상치 못한 손실인 리스크량이 요구자본(규제자본)에 해당하며, 이에 대응하여 추가로 보유해야 하는 자본이 가용가본이다.

신지급여력제도(K-ICS)는 지급여력 평가의 회계정보 산출에 필요한 감독회계에 있어서 IFRS17 시행에 대비하고 국제보험자본규제(Insurance Capital Standards: ICS)를 벤치마킹하여 리스크 측정의 적정성을 높이기 위해 도입되었다.

〈표 II-8〉 주요국 시가기준 지급여력제도 도입 현황

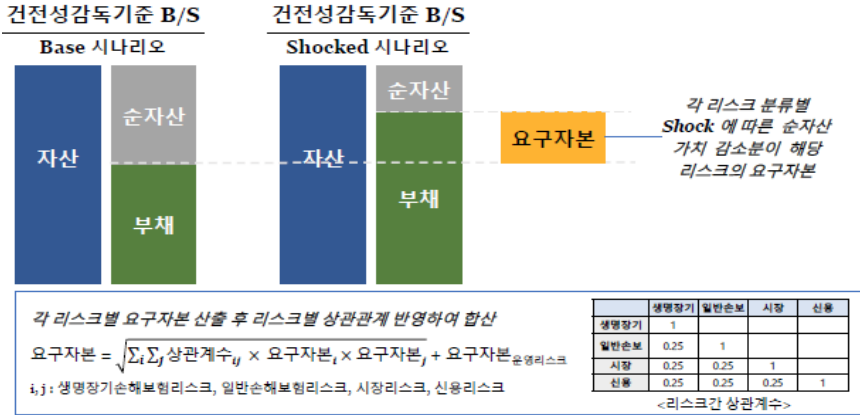
국가	현황
유럽	Solvency II 시행(2016년)
미국	RBC에 신규 장기계약 대상 원칙중심준비금(PBR) 도입(2020년)
캐나다	LICAT 시행(2018년)
호주	LAGIC 시행(2013년)
중국	C-ROSS 시행(2016년)
싱가포르	RBC2 시행(2020년)
일본	경제적 가치에 기반한 지급여력제도(2025년 예정)
대만	시가평가 기반 지급여력제도(2027년 예정)

자료: 한국회계기준원(2018b)를 수정하여 인용함

1) 요구자본

요구자본은 각 리스크별 충격시나리오를 적용하여 순자산 가치 감소분을 측정하여 산출한다. 산출된 리스크별 요구자본 간의 상관관계를 고려하여 합산한 요구자본 총액을 산출한다.

〈그림 II-9〉 요구자본 산출 개요



자료: 이재엽(2018)

요구자본에는 5개 리스크가 산출되며, 생명·장기손해보험과 시장리스크는 시나리오방식으로, 일반손해, 신용리스크, 운영리스크는 위험계수 기반으로 산출한다. 또한 세부 분류에는 장수, 해지, 사업비, 대재해, 자산집중 리스크가 새로 추가되었다.

〈그림 II-10〉 요구자본 산출구조 도해



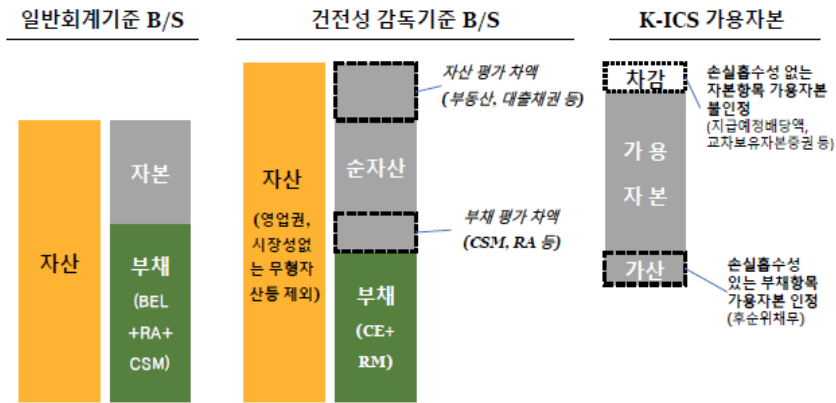
자료: 금융감독원(2022)

2) 가용자본

가용자본은 순자산에서 손실흡수성에 따라 조정 항목을 가감하여 산출한다. 자본성증권 계층분류 기준은 가용성, 지속성, 후순위성, 사용에 제한이 없어야 함을 판단기준으로 한다. 이러한 요건을 모두 만족시키면 가용자본 중에서도 기본자본으로 보는 것이다.

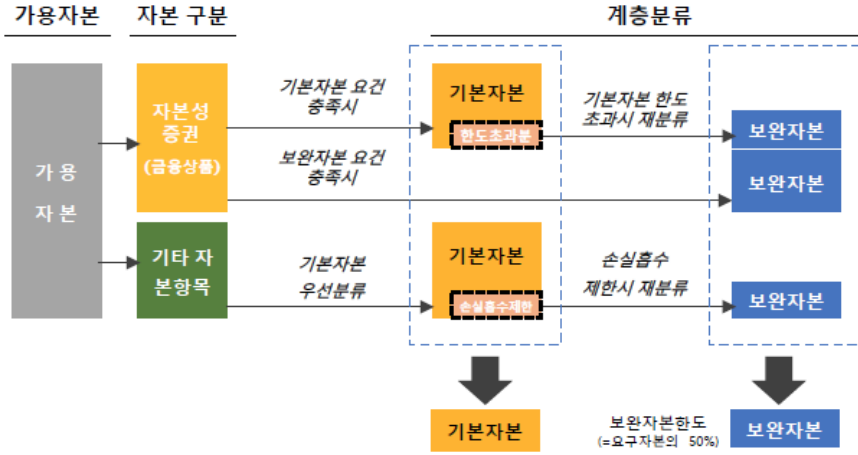
기본자본은 납입된 자본으로서 손실흡수에 즉시 사용할 수 있어야 하며, 향후 자본조달 및 자본확충을 저해하지 않는 등 손실흡수 과정상 제약이 없어야 가용성을 충족한다고 할 수 있다. 한편, 기본자본은 만기가 없어야 하고 상환 촉진 유인이 없어야 지속성을 충족한다고 할 수 있는데, 청산 시기를 만기로 하거나, 표면상 만기가 30년 이상이고 발행자의 권한으로 동일한 조건으로 만기 연장이 가능한 경우는 만기가 없는 것으로 보아 지속성을 충족한 것으로 본다. 또한 기본자본은 다른 모든 청구권보다 후순위이며, 지급불능을 유발하거나 촉진하는 속성이 없어야 하고, 후순위성을 훼손하거나 무효화시키는 부담이 없어야 한다. 마지막으로, 기본자본은 주주배당이나 이자 지급에 있어서 회사가 완전한 재량권을 보유하고 있어야 한다. 따라서 기본자본은 배당이나 이자 지급을 취소하더라도 채무불이행에 해당되지 않고, 자본성을 훼손하는 조건이 없어야 한다.

〈그림 II-11〉 가용자본 산출구조



자료: 금융감독원(2022)

〈그림 II-12〉 가용자본 계층분류



자료: 금융감독원(2022)

3) 그룹 기준

그룹 기준으로 지급여력비율을 산출함으로써 자회사의 리스크를 모회사에 반영하여 자회사의 부실이 모회사에 확산되는 효과를 선제적으로 모니터링 한다.

〈표 II-9〉 지급여력평가를 위한 그룹 재무제표 작성방법

산출대상	종속회사	관계회사
보험회사	계정 합산	투자지분 계상
보험업관련 회사		
비보험 금융회사	투자 지분 계상	
간접투자기구		
비금융회사		

⇒ 그룹 기준
가용자본 및
요구자본 산출

4) 제도 비교

가) 현행 지급여력제도(RBC) vs 신지급여력제도(K-ICS)

신제도는 요건 정의 방식으로 가용자본 조정 및 자본계층을 분류한다. 또한 요구자본 평가에 시가를 적용하고 리스크 측정기준을 상향하고 신규 리스크를 추가로 반영하여 규제가 강화되었다.

〈표 II-10〉 RBC vs. K-ICS

구분		RBC	K-ICS
가 용 자 본	정의	별도의 개념 없이 가용자본 항목열거	순자산(자산-부채)에 가용자본 요건충족 여부에 따라 조정항목 가감
	요건	가용성, 영구성, 후순위성	손실흡수성
	계층 분류	기본자본/보완자본 - 기본/보완항목 열거 제시	기본자본·보완자본 - 자본성증권·기타자본항목 선분류 후 이들의 기본·보완 분류 요건 제시
요 구 자 본	기준	95%→99% VaR	99.5% VaR
	측정방식	계수방식	시나리오+계수방식
	리스크 분류	보험, 금리, 시장, 신용, 운영	생명·장기손보, 일반손보, 시장, 신용, 운영 - 신규 추가 하위위험: 장수, 해지, 사업비, 대재해, 자산 집중 - 금리위험은 시장리스크 하위위험으로 재분류
	리스크 조정	미반영	이연법인세

나) 일반회계(IFRS17)와 감독회계(K-ICS)

두 제도 모두 시가평가 사상을 반영한다. 다만, 건전성 규제 목적인 K-ICS는 일반회계 목적인 IFRS17에 비해 반영 리스크 및 반영 현금흐름에 차이가 있다. 또한 책임준비금 평가 대상이 일반회계와 감독회계는 차이가 있으며, IFRS17의 위험조정은 보험(비재무)리스크에 한정하며 구체적인 산출방법이 제시되지 않고 있으나, K-ICS는 신뢰수준법에 기반하여 산출하고 각각 85% 수준을 적용한다.

〈표 II-11〉 IFRS17과 K-ICS 비교

구분	IFRS17	K-ICS
평가 대상	<ul style="list-style-type: none"> • 보험계약 • 유의적 보험위험 인수계약 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험회사가 판매하는 보험상품 • 보험계약 외 투자계약도 포함
현금 흐름	<ul style="list-style-type: none"> • 보험계약 이행현금흐름 관련 현금 출입 포함 • 간접 신계약비 제외 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험계약 모든 현금흐름 • 간접 신계약비 포함 • 보험계약대출은 별도 자산구분
할인율	<ul style="list-style-type: none"> • 현금흐름의 시간가치를 조정 • 보험계약 기간, 통화, 유동성을 고려 	<ul style="list-style-type: none"> • 무위험 금리기간구조 제시 (최종관찰만기, 장기선도금리) • 변동성 조정×80%
보험 계약 마진	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 보험계약서비스 제공에 따른 미실현이익 • 해당 기간에 보험계약 집합에서 제공한 서비스(급부의 수량 및 듀레이션) 반영하여 당기손익 인식 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상은 아니며 가용자본에 일부가 내재적으로 포함됨
위험 마진 (조정)	<ul style="list-style-type: none"> • 비재무위험으로 인한 현금흐름의 금액과 시기의 불확실성을 감수하기 위해 보험자가 요구하는 보상 • 보험위험, 해약위험, 사업비위험 등 포함, 운영위험 제외 • 위험조정 산정 시 사용한 신뢰수준 공시 • 신뢰수준법 외의 방법 사용한 경우, 사용방법과 상응하는 신뢰수준 공시 • 추정기법을 특정하지 않고 특성 제시 <ul style="list-style-type: none"> - 위험: ½ 저빈도, 고심도 > 고빈도, 저심도 - 만기: ½ 긴 계약 > 짧은 계약 - 확률분포: ½ 넓은 > 좁음 - 추정 및 추세 정보: 적음 > 많음 - 최근 경험 불확실성: 증가 > 감소 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험계약 현금흐름 현재가치에 신뢰수준법 적용 • 신뢰수준 85% 수준 금액으로 하며 위험 간 상관계수 반영 • 대상 위험(생명·장기손보) <ul style="list-style-type: none"> - 사망, 장수, 장애·질병, 해지, 사업비, 장기재물·기타

3. 주요 영향

가. 제도상의 영향

1) 비교가능성 증대

전 세계 보험회사들은 각국의 다양한 회계기준으로 재무제표를 작성하므로 비교가 어렵고, 실질을 비교하기 위해서는 많은 정보비용이 소요되었다. IFRS17은 동일한 유형의 계

약에 동일한 평가와 회계처리를 요구하므로, 각국 보험회사의 재무제표에 대한 직접 비교를 가능하게 하고, 글로벌 보험그룹의 연결재무제표의 통일성을 보장한다. 또한 IFRS의 다른 기준과도 일관성이 확보되어, 규제적 관점과 회계적 관점에서 투명성과 비교가능성을 확보할 수 있다.

2) 정보의 질적 개선

IFRS17에서는 전반적인 경영정보가 적시에 일관성 있게 정보이용자에게 제공된다. 따라서 즉각적으로 제공되는 실질적인 정보는 투자자와 경영진의 합리적인 의사결정을 유도할 수 있다. 또한 대외 공시, 감독회계, 내부보고의 연계성도 강화된다. 그러나 그러한 투명성이 오히려 보험회사 간 경쟁을 심화시키고 자본비용의 증가요인이 될 수 있다.

3) 기업가치 정보

IFRS17은 리스크 변동사항을 원인별로 부채 및 자본에 반영함으로써 기업가치에 대한 정보를 직접적으로 제공한다. 회사가 부담하고 있는 리스크를 충분히 측정하여 재무제표에 반영한다. 따라서 리스크에 대한 조기 경보체계가 작동된다. 즉, 예측과 실제에 대한 차이를 즉각 당기 성과에 반영하고, 변동요인을 추적하여 장래이익(CSM)을 조정하므로 가정과 예측에 대한 책임경영이 가능해진다.

〈표 II-12〉 재무제표 정보 비교

IFRS4(기준)	IFRS17
보험부채 측정 - 판매 시점의 가정을 계속 적용 - 옵션, 보증 등 평가하지 않음	보험부채 측정 - 매 보고기간마다 가정 갱신 - 옵션, 보증, 계약자행동 등 모든 의무사항 평가
자산은 금리위험 반영, 부채는 금리위험 미반영 - 대부분의 금융자산 공정가치 평가 - 금리변동 시 회계적 자본의 과대·과소 평가	금리변동은 부채의 증감에 직접적 영향 - 금리변동이 자산·부채에 일관되게 적용 - 단, ALM 불충분 시 재무변동성 확대
실제와 회계의 차이를 별도로 설명할 필요 - 내재가치(EV) 등 별도의 정보 필요	회계가 보험회사의 실재를 재무제표에 표시 - 재무제표에 장래이익(CSM) 표시

자료: 한국회계기준원(2018a)를 수정하여 인용함

4) 내실경영 유도

그동안 외형위주 성장을 가능하게 한 저마진 상품 판매, 초과사업비 지연 인식은 재무성과에 부정적인데, IFRS17 도입 이후 기존의 고질적인 출혈경쟁 관행은 지양될 전망이고, 리스크 관리 능력이 보험회사에 유리하게 작용할 것이다. 특히, 보험회사의 외형성장은 둔화되고 이익의 구성은 개선될 것이다.

〈표 II-13〉 경영의 변화

구분	IFRS17 시행 영향		리스크 전략
가치 경영	<ul style="list-style-type: none"> • 가정 관리 고도화 • 세분화된 회계 분석 단위 • 회계 투명성 강화 • 결산 속도 개선 • CSM 위주 경영 • ALM 및 변동성 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 실질 반영 • 경영에 회계정보 즉각 활용 • 대외 신인도, 기업가치 향상 • 변동성 축소 	<ul style="list-style-type: none"> • 세분화된 분석으로 시장 요구 파악 및 관리 가능 - 차별화된 상품개발 및 판매 • ALM 등으로 투자처 다변화 - 자산수익률 향상
단기 경영	<ul style="list-style-type: none"> • 외부(감독원 등)자료 활용 • 재무회계 공시요건 만족 • 늦은 결산 속도 • 여전히 매출 위주 경영 	<ul style="list-style-type: none"> • 실질과 괴리된 정보 • 목적 적합성 정보 결여 - 차이 분석 → 수정 → 계획 미반영 • 대외 신뢰도 저하 • 지속적인 기업가치 하락 	<ul style="list-style-type: none"> • 타사 전략 모방 - 상품의 소구력 약화 - 시장지배력 약화 • 채권 위주 안전자산 확대 - 자산수익률 하락

5) 다양한 정보 제공

IFRS17에서는 손익의 원천이 개별 상품의 판매연도까지 추적되므로 관리회계의 패러다임이 변화할 것이다. 최고경영층에 대한 내부 보고와 외부에 공시하는 손익 관련 요소가 상호연계되면 내부보고에도 큰 변화가 예상된다. 내부조직 간 일관성 확보, 외부투자자의 이해에 부합하는 성과지표 개발, 산업 간 비교가능성 제고, 기본비용 감소 효과가 커질 것이나, 성과측정의 변화가 커서 투자자와 시장분석가를 이해시키는 데에도 상당한 노력이 필요할 것이다. 특히, 미래의 준비금 부족분(이차역마진)을 IFRS17 도입 시점에 해소하고 그에 따른 손실을 자본에 일괄 반영함으로써 향후 당기손익이 개선될 것으로 예상됨에 따라 투자전략도 상당 부분 변경될 것으로 보인다. 시가평가로 인한 자본 변동성 확대에 대응한 헤지 전략 등 ALM 역량의 중요성도 커질 것이다.

6) 업무프로세스와 시스템 개선

다양한 사업영역 전반에 IFRS라는 공통된 기업 언어가 적용되면서, 환경 변화를 조직문화로 정착시키기 위한 핵심 추진요소 및 방해요소를 선별하고, 조직문화, 직원들의 의식 수준, 역할과 책임(R&R)의 변화 등 조직의 영향도를 평가하고, 신규 사업모형에 근거한 조직 재설계와 교육프로그램 실행이 필요하다. 따라서 변화 관리를 위한 임직원 교육 비용이 대폭 증가하고, 해당 전문인력의 과부족에 따른 인건비 상승이 예상된다.

IFRS17과 K-ICS에 대응한 시스템 개선 작업도 필요하다. 특히, 데이터 통합전략이 필요한데, 시너지 확보 및 재무, 계리, 리스크 등 다양한 업무영역에 걸친 통합 아키텍처의 구현이 필요하기 때문이다. 여기에는 인프라, 상품 포트폴리오, 관리 등 회사 여건에 따라 달라지나 상당한 비용이 수반될 것이다.

나. 부문별 영향

1) 상품

건전성과 수익성에 기초하여 상품을 개정할 것이므로 선도사와 중하위사 간의 보험료 격차는 축소될 전망이다. 업무 효율, 영업 효율, 비용 효율, 투자수익의 차별화 등에서 다른 보험회사에 비해 특별한 강점이 없다면, 보험료를 낮게 책정하기 어렵고 물량 위주의 저가격 정책도 재무건전성 악화로 귀결되어 재무제표에 반영되므로 지속하기가 어렵다. 따라서 보험회사는 자본효율과 수익성이 담보되는 보장성 또는 변액상품 중심의 상품 포트폴리오를 구축할 것이다.

2) 고객

재무건전성 중심의 브랜드 마케팅의 중요성이 증대된다. 일부 은행의 경우 지급여력이 높지 않은 보험회사의 상품 비중을 축소하거나 가입금액 한도를 축소하고 있고, 보험회사에 재무구조와 자구계획안을 요구하고 있기도 하다. 가격 차이는 크지 않은 가운데 고객의 보험상품 선택 시 브랜드 신뢰성의 중요도는 점진적으로 확대되고 있어 건전성이 우려되는 보험회사는 시장에서 고객의 선택을 받기가 점점 어려워질 것이다.

3) 판매채널

보험시장에서 대면채널의 중요성이 부각되고, 특히 GA채널은 장기가치 창출을 위해 사업 모델 구축을 고민해야 한다. 다이렉트 채널을 활용한 성장성과 수익성 확보가 사업의 중요 요소가 될 것이다. 상품 포트폴리오 전략에 따라 다이렉트와 방카의 비중을 검토하고, 전속채널은 생산성 향상을 통해 규모 축소에 대응하여야 한다. 일부 보험회사는 GA채널에 대한 통제력 확보를 위해 GA자회사를 설립하거나 특정GA에 지분참여 또는 전담판매 등의 전략적 제휴도 예상된다.

4) 자산

단기적인 자산운용 수익률 제고보다는 금리리스크 및 변동성 관리역량이 매우 중요해진다. 유럽의 경우 솔벤시II 도입 이후 보험회사들은 금리부 자산비중을 급격히 확대하였다. 규제변화에 대응하기 위해서는 수익 위주에서 리스크 관리 중심으로 급격한 전환이 필요하고, 이에 ALM체계의 업그레이드가 필수적이다. 해외 선도사는 적극적으로 금리부 자산(채권, 대출 등)의 비중을 확대한 후에 자산운용수익률 제고를 통한 금리부 자산 매칭률을 개선하였다.

보험회사의 자산운용 전략은 자본 여력에 따라 상이한데, 미국의 일부 대형사는 리스크가 높은 자산에 투자하여 고수익을 추구하기도 한다. 그러나 고수익 추구에는 금리리스크 관리역량 확보가 우선되어야 한다.

우리나라의 선도 보험회사는 특별계정 보증옵션 헤징뿐 아니라 국채선도물을 활용한 일반계정 금리리스크 축소 전략도 추진하고 있다. 또한 부채 세분화에 기초한 자산운용, 재보험 활용, 외부 단기자금을 차입한 투자 등 다양한 전략의 실행 가능성을 검토하고 있다.

5) 경영 관리

향후 보험회사의 당기손익은 보험부채에 계상된 CSM을 분할하여 반영되는 이익이 중요하므로 장기가치 및 리스크 관리가 중요해진다. 한편, 기존에 성과지표로 사용해온 내재가치(EV) 등과 CSM의 병행 관리 방안도 논의되고 있다.

신회계제도 시행 전에 IFRS17과 IFRS9에 의한 경영계획 수립이 중요하다. 이는 예측과 계획을 위한 주요 지표가 재설계되고 있기 때문이고, 이익, 자본, KPI에 대한 시뮬레이션 분석이 중요하다. 재무제표, 계정과목, 금액의 상당 부분이 달라지고 재무보고의 효율성과 생산성을 높이기 위한 준비도 필요하다. 내부보고에서 KPI가 새로운 외부 측정치에 따라 변경되고, 새 기준에 의한 정보의 적시 산출이 필요하다. 일관된 정보는 새 기준에서 중요한 생산성 요소이다. 투자자 차원에서는 재무제표의 비교가능성 향상과 이익 및 가치에 대한 주주와의 의사소통 준비도 필요하다.

6) 인력, 조직, 문화

인사 관리에서는 새 기준에 따른 변경 요인이 시장에 전달되고 측정되는 방식에 대한 교육 및 임직원 성과 관리 및 설계사 수당에 대한 KPI 재설계가 필요하다. 또한 내부정보의 투명성 증대 및 일관성 요구가 있는데, 예를 들면 재무와 계리 정보에 대한 체계적인 축적, 입력된 데이터가 변환과정을 거쳐 출력되는 과정에 대한 감사증적(Audit trail) 확보 등을 말한다. 조직설계에는 재무, 리스크, 계리의 상호 작용이 증가하고, 업무기능 및 조직통합 가능성도 증가한다.

7) 업무프로세스, 시스템, 데이터 인프라

재무와 리스크는 상호 긴밀한 관계이므로 재무와 리스크 정보의 연계와 차이 분석이 필요하다. 보험계리 분야에는 새 기준서에 부합한 계리시스템 개발이 필요하다. IT 분야에는 IFRS 도입 시점 및 실행에 따른 재해복구계획을 포함한 IT시스템 구축과 IFRS IT 인프라를 위해 필요한 컴포넌트 설계가 필요하다. 즉, 시스템 소프트웨어를 선정하고 개발하며 보험부채 아키텍처를 설계한다. 데이터 영역에는 IFRS17 도입 시점 및 실행에 따른 장애 요소를 감안한 기준 데이터를 설정하고, IFRS IT 인프라를 위해 필요한 컴포넌트 설계 및 소싱을 수행한다. 즉, 데이터가 계산 엔진에 활용될 수 있도록 데이터 아키텍처를 설계하고, 데이터 스토리지 정책을 수립한다. 또한 전사 데이터 통합 관리 역량 강화를 통해 회사의 최적 의사결정을 지원하고, 신규 데이터를 활용한 회사의 사업역량 확대 방안을 수립한다.

III

보험회사의 IFRS17 전환⁴⁾

유럽연합은 지급여력감독에 필요한 부채시가 회계정보를 포함한 솔벤시 II(Solvency II)를 시행하기까지 10년이 넘는 준비기간을 거쳤다. 그동안 보험회사도 업무 프로세스와 지배구조 개선 및 임직원 훈련에 상당한 자원을 투입하였으며, 이런 인프라를 기초로 2023년 IFRS17을 준비하고 있다.

반면, 국내 보험시장은 일반회계(IFRS)와 솔벤시 II와 유사한 감독회계(K-ICS)를 동시에 수행해야 하기에 유럽연합에 비해 경험과 자원이 더 부족할 수밖에 없다. 이에 국내 보험회사의 실제 준비사례를 근거로 단계별 과제를 살펴보고 공유함으로써 부족한 인프라 구축에 기여하고자 한다.

1. 단계별 주요 현안

첫째, 보험회사는 신제도가 기업가치에 미치는 영향을 파악해야 한다. 이를 위해서는 새 기준서를 분석하여 제도의 변화를 이해하고 주요 현안을 도출하는 것이 우선이다. 다음으로, IFRS17 기준의 준비금, 재무제표 산출을 통하여 결산 과정의 현안과 재무 영향분석이 필요하다. 또한 주요 상품의 수익성 분석을 통하여 손익패턴에 영향이 큰 요소를 파악해야 한다.

둘째, 새 회계기준이 사업모형에 어떤 영향을 미치는지, 이러한 영향을 최소화하고 더 나아가 기업가치를 극대화하고 수익구조를 안정화하면서 건전성을 제고하기 위해 현장에서 무엇을 준비해야 하는가를 파악해야 한다. 이를 위해서 채널전략, 영업전략 및 채널-상품-고객(CPC)전략 등 마케팅, 상품, 자산운용 및 리스크 관리, 고객센터, 인수 및 보험금 지급 등 영업 부문의 업무 프로세스, 업무 방법 및 시스템 부문의 개선 및 중장기 혁신 방향을 각각 도출한다. 또한, 이를 포괄할 전사적 경영전략과 효율적 경영 관리 방안을 수립

4) III장은 삼일회계법인(2017; 2018a; 2018b)을 기초로 작성함

하여야 하고, IFRS17 및 K-ICS 관련 결산시스템, ALM시스템 및 통합경영 관리시스템 등 인프라 정비를 위한 시스템 구축전략도 마련해야 한다.

셋째, 체계적인 IFRS17 및 K-ICS 도입을 위한 단계별 추진목표 및 일정이 필요하다. 조직 운영과 과제별 연계성을 고려한 추진 일정, 최적의 회계시스템 구축계획 등이 수립되어야 한다.

〈표 Ⅲ-1〉 단계별 주요 현안

구분	주요 내용
1. 사전 준비단계	<ul style="list-style-type: none"> • 신회계기준과 기존 기준의 차이분석, 보험부채 산출방법론 및 이슈분석 • 계정과목 체계정비, 재무제표작성 및 공시항목산출 방법론 정의
2. 재무 영향분석	<ul style="list-style-type: none"> • 전환 시점 CSM 등 재무제표 산출검증(소급법 및 공정가치법) • 상품군별 재무적 영향분석, 손익분석 • 재무제표 전환 및 대응방안 분석
3. 상품수익성분석	<ul style="list-style-type: none"> • 상품군·채널별 수익성 영향분석 • 상품·채널·Pricing·전략 측면에서의 대응방안 분석
4. 비즈니스 영향분석	<ul style="list-style-type: none"> • 영역별(상품, 채널, 자산, 리스크 등) 현 수준 진단 및 영향분석 • 영역별(상품, 채널, 자산, 리스크 등) 중점 추진과제 도출
5. 마스터플랜	<ul style="list-style-type: none"> • 부서별 및 영역별 실행계획 수립 • 시스템 구축 계획 수립 및 시행
6. 데이터분석	<ul style="list-style-type: none"> • 완전소급법 적용을 위한 데이터 및 프로세스 정의 • 보유계약의 수정소급법 및 공정가치법 적용을 위한 데이터 및 모델 정비
7. 임직원 교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> • 신회계제도 문화 확산 및 부서별 책임과 역할 정립 • 영역별 영향분석 결과 교육, 담당자별 심화교육 및 산출물 인수인계
8. 경영 관리시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 장단기 경영계획 및 경영예측 • 손익 관리체계 구성 • 성과분석을 위한 성과체계 마련

2. 사전 준비단계

사전 준비단계는 새 기준과 기존 기준의 차이를 이해하고 주요 현안을 파악하는 데 목적이 있다. 보험회사가 방법론 및 업무요건을 정의하는 업무 흐름을 살펴보면, 우선 기준서의 내용을 분석하고 주요 이슈를 도출한다. 예를 들면, 이슈는 회계정책, 프로세스 및 시스템으로 분류하여 대안을 도출하고, 대안별로 재무 및 시스템 영향분석을 진행한다. 다음은 업무요건을 정의하는데, 프로세스 내 주요 업무 단위를 정의하고 각각의 요건을 정의하여 프로세스맵을 작성하고 프로그램 로직을 정의한다. 끝으로 도출된 업무요건의 기준서 부합 여부, 재무 및 시스템 영향도를 종합적으로 고려하고 해외 및 감독당국과 업계의 동향을 참고하여 보험회사의 회계정책서를 작성하게 된다.

〈표 III-2〉 기준서 관련 주요 현안 예시

현안		내용
1	회계모형 적용	상품별 회계모형 및 보험투자비용 산출방법론
2	보험부채 측정단위	손실부담계약 구분 및 CSM 후속측정의 통합 수준
3	전환일 측정	전환일 CSM 산출방법론(완전소급, 수정소급, 공정가치)
4	미래기대현금흐름	이행현금흐름 정의, 옵션 및 보증의 평가방법론
5	할인율	상향 및 하향접근법 산출방법론
6	위험조정	대상위험 및 산출방법론
7	보험계약마진	보험계약마진 최초 및 후속측정 방법론
8	사업비 관리체계	직·간접 사업비 구분을 위한 계정과목 및 프로세스
9	재무제표 작성	BS·PL 작성 방법론 및 손익분석 방안
10	공시항목 산출	항목별(인식 금액, 유의적 판단, 위험) 산출방법론

원칙 중심 기준으로서 IFRS17은 구체적인 산출방법을 제시하지 않고 보험회사에 과정의 합리성을 요구하고 있다. 현안 파악은 보험회사가 기준서에 정의된 가정들에 대한 산출 방법을 선택하는 과정이며, 자사가 보유한 데이터와 다양한 방법의 실험을 통해 자사에 적합한 방법을 선택하게 된다.

이와 관련하여 금융감독원은 유럽에 비해 인프라가 부족한 국내 시장의 2023년 보험부채

시가평가 시행에 대비하여 2021년 12월에 감독회계 도입방안을 발표한 바 있고, 여기에는 최적가정과 관련한 표준방식 제시가 포함되었다. 결산 관련 외부회계감사의 자료와 설명 요구도 대폭 확대되고 감사 관련 법적 책임도 강화되고 있으므로, 보편적인 산출방법을 채택할수록 보험회사의 부담이 덜할 것이므로 보험회사는 감독회계와 유사하게 일반회계(IFRS)의 최적가정을 결정할 수 있을 것이다. 물론 회사별 재무적인 영향이 다르고, 해외 사례와 감사 회계법인의 의견을 고려하여 감독회계와 다르게 선택하는 보험회사도 있을 것이다.

〈표 III-3〉 기준서 요구 충족을 위한 현안 예시⁵⁾

구분	기준서 요구	현안
CSM 측정 및 상각	• 수정소급법 또는 공정가치법 적용 시 CSM 이자 적용 및 조정을 전환 시점 할인율로 하는 옵션 부여	• 일반모형을 적용하는 경우 CSM은 최초 할인율을 적용하며, 추가 모델 실행이 필요함
위험조정 산출	• 보험계약 관련 리스크만 반영 • 보험계약과 관련되지 않은 시장, 투자, 자산, 운영리스크는 반영하지 않음	• 각 리스크 간 상관관계를 검토하여 분산효과 반영 • RA 측정 방법(나라마다 다름)
직·간접비 구분	• 이행현금흐름 산출 시 추정된 현금흐름은 보험계약 포트폴리오의 이행과 직접 관련된 현금 유입·유출을 모두 포함(직접비)	• 비용으로 처리되는 간접비 항목이 '상품개발비, 교육훈련비와 같이'로 표현되어 항목이 명확하지 않음
경험 조정	• 비재무위험으로 인한 미래현금흐름의 현재 가치의 추정치 변동은 CSM에서 조정함 • 투자요소는 제외	• 기말 예상과 실제 건수 차이로 인한 BEL 차이 인식 방법 • 투자요소 제외 방법 • 해약으로 인한 경험 차이 반영 방법
공정가치 측정	• 소급하여 집합을 식별할 수 없는 보험계약과 소급 적용이 실무적으로 불가능한 보험계약 집합은 수정소급법 또는 공정가치법 중 선택	• 공정가치법 적용 대상 계약 범위 • 공정가치법 적용 보험계약의 공정가치 산출방법
계약의 통합 단위	• 유사한 위험에 노출되어 함께 관리되는 포트폴리오를 ① 최초 인식 시 손실부담계약 집합, ② 향후 손실부담계약이 될 유의한 위험 여부에 따라 최소한 2개의 집합으로 구분	• 재무 영향 적용 현금흐름 단위 설정 • 전환 시점 보유계약 집계 • 전환 시점 이후 신계약 집계 • 손실 여부·향후 손실가능성 판단기준
약관대출	• 약관대출을 보험부채 현금흐름(투자요소 일부)에 포함(BEL에 포함)하여 측정	• 약관대출 현금흐름 부채평가 반영 방법 • 약관대출 현금흐름 측정 가정

5) 보험업계에서 실제로 도출한 이슈 사례는 〈부록〉의 생명보험협회(2018b)를 참조함

3. 재무 영향분석

재무 영향분석이란 신회계제도의 준비금 산출과 재무제표 작성을 통하여 결산 과정의 현안과 건전성 영향도를 파악하는 데에 목적이 있으며, 보험회사가 정의한 산출방법과 각종 데이터를 활용하여 재무적 영향을 수치로 나타내는 과정이다. 이 과정은 통상적으로 가정관리시스템, 계리소프트웨어 및 결산시스템 등이 완성되지 않은 상황에서 추정치를 산출하여 경영의사결정 정보를 제공하는 데 목적이 있다.

업무수행 과정을 살펴보면, 우선 기준서 관련 산출방법을 결정하고, 이를 근거로 경제적 및 계리적 가정을 산출하게 된다. 경제적 가정에는 할인율, 공시이율, 투자수익률과 금리·주식·환율 시나리오 등이 있다. 계리적 가정에는 위험조정과 관련된 사망, 장수, 장애, 해지, 사업비, 대재해 및 발생사고부채 등이 있다. 사업비 가정에는 직접비와 간접비의 비율이 있고, 계약자행동 가정에는 연금개시율, 연금형태 선택비율, 자유납 보험료 납입률, 추가 납입률, 중도인출률, 실손 무사고 할인율, 보험계약대출률 등이 있다. 기타 가정에는 지급여력비율, 계약자배당, 물가상승률과 법인세 등이 있다.

다음은 현금흐름을 산출하는 프로그램인 부채모형의 갱신이다. 부채모형은 정교하고 정확한 로직 및 산출 단위가 요구되고, 다양한 시나리오 적용과 반복적 산출기능이 필수적이다. 통상적으로 외부 제공업체(Vendor)의 패키지 또는 자체 시스템으로 구현하게 된다. 그 다음 단계는 전환 시점의 미래현금흐름 추정이다. 이를 통해 전환 시점의 보험부채(BEL)와 위험조정(RA), 그리고 보험계약마진(CSM)이 산출된다.

국제회계기준위원회(IASB)는 전환 시점에 한하여 CSM 산출에 대한 예외 기준을 허용하고 있다. 즉, 회계기준 변경에 따라 소급법을 적용해야 하나, 그 적용이 실무적으로 어려울 때 완화된 방법을 사용할 수 있도록 허용하고 있다. 또한 보험회사는 완전소급법을 선택하기가 불가능하면 수정소급법이나 공정가치법 중에서 선택하여 적용할 수 있다.

완전소급법은 IFRS17 기준을 기존 보유계약에 적용할 때, 마치 계약의 체결 시점부터 적용한 것처럼 해당 보험계약군(집합)에 IFRS17을 소급하여 적용하는 것이다. 따라서 보험계약 집합 판매 당시의 미래현금흐름 추정치, 위험조정, 할인율 등의 방대한 정보가 필요하다. 반면, 수정소급법은 완전소급법에 비해 합리적인 정보만을 사용하여 완전소급법과 유사한 결과를 얻는 방식으로 전환일 기준으로 현금흐름, 할인율, 위험조정을 조정·추산한다. 이때, 계약연도별 CSM 산출이 필요하므로 가정 및 계약정보의 연도별 관리가 필요

하며, 계약체결 후 회계 전환 시점까지의 CSM 이자부리 및 상각에 대한 측정이 필요하다. 마지막으로 공정가치법은 IFRS13에 따라 평가된 공정가치와 IFRS17의 이행현금흐름 (BEL+RA) 간 차이만큼을 CSM으로 산출한다.

〈그림 III-1〉 전환 시점의 보유계약 평가방식의 선택



자료: 한국회계기준원(2018a)

재무적인 영향분석은 우선 전사적으로 전환 시점의 자본, 건전성과 손익에 대한 영향을 추정하고 상품군별로 수행한다. 이를 토대로 보험계약 집합별로 적용할 전환방식을 결정 하는데 다양한 실적통계 분석을 거쳐서 소급시기와 최적 가정의 산출방법을 도출한다. 이 때, 보험계리사 등 전문가의 역할이 필요하다.

가. 재무제표 비교

IFRS9과 IFRS17을 적용할 때, 자산은 보험계약대출과 미상각신계약비, 재보험자산과 보험미수금 제거 등으로 감소하고, 부채는 보험계약대출 효과와 계약자지분조정 제거, 금리가 상승하는 데 따른 잔여보장부채 감소로 기존보다 감소될 것으로 예상된다. 계약자지분 조정과 미처분잉여금, 기타포괄손익누계액(OCI) 등은 증가하고, 재무건전성준비금은 감소하여 자본의 증가가 예상된다. 하지만 과거 판매된 고금리 확정형 계약의 비중이 높은 회사의 경우 보험부채 평가액 증가로 자본 감소가 발생할 수 있다.

한편, IFRS17 손익은 전환 초기에는 기존보다 크게 나타날 것이나, 특정 시점 이후로는 역전 현상이 발생할 수 있을 것으로 예상된다. 이는 높은 할인율로 인식된 CSM은 단기에 보험수익으로 인식되는 반면, 높은 시간가치는 이후 높은 금융비용으로 인식된다. 손익의

패턴 차이의 높은 장기선도금리(Ultimate Forward Rate; UFR)와 금융수익의 인식(특히 초기의 높은 유효이자율(Efficient Interest Rate: EIR), 신계약비를 비용으로 처리하는 시점의 차이 등에서 발생한다. 민감도 분석 결과를 기초로 국고채수익률 변화에 따른 미래 보험부채(BEL) 증감 효과를 추정한다.

한편, 상품군별로 IFRS17 부채와 기존(IFRS4) 부채를 비교하면, 유배당계약의 부채가 더 증가하고, 비교적 최근에 판매된 사망과 건강 부문의 무배당계약의 부채 감소가 뚜렷하게 나타날 것으로 예상된다.

〈그림 III-2〉 부채 비교 예시



- 주: 1) 보험계약대출 효과는 미래 보험계약대출 관련 예상현금흐름의 현재가치를 반영함
- 2) 계약자지분조정 제거는 부채시가평가 시 미래 예상배당현금흐름의 현재가치를 반영함

자료: 삼일회계법인(2017)

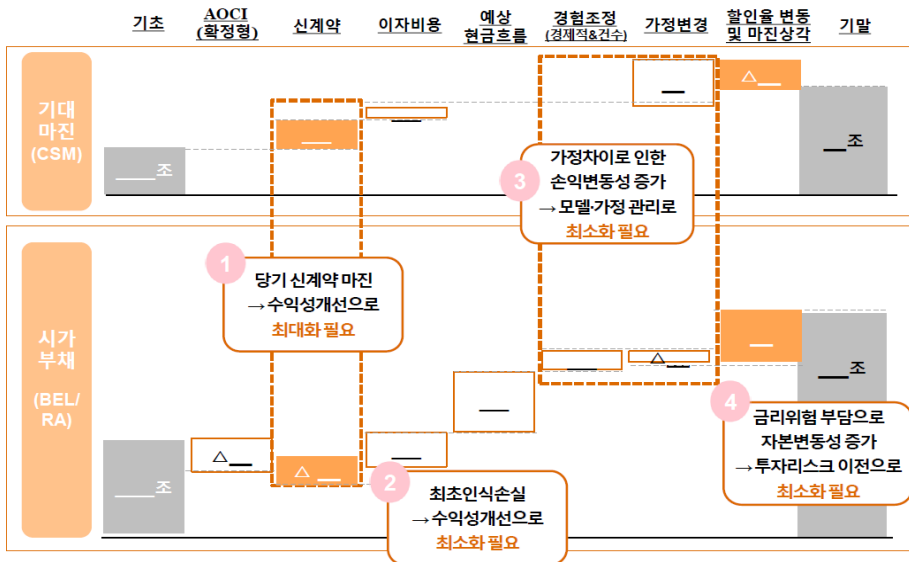
나. 건전성 영향분석

K-ICS에서는 리스크의 측정 대상이 확대되고 충격(스트레스) 수준도 강화되므로 보험회사의 자본 부담이 크게 증가할 것으로 예상된다. 보험부채를 시가로 평가함에 따라 가용자본이 감소하고, 신뢰수준 99.5%에 대응하는 충격계수 적용은 요구자본을 늘릴 것이기 때문이다. 다만, CSM의 가용자본 인정, 약관대출의 시가평가 등은 가용자본의 증가 효과를 가져오는 항목들이다. 한편, 보험위험은 RBC 평가 항목 이외에 장수, 해약, 사업비, 대재해 리스크를 추가로 측정하고, 금리위험은 보험부채에 경제적 듀레이션을 적용하므로 듀레이션 불일치가 현행보다 확대되어 보험회사의 요구자본 부담이 늘어날 것이다.

다. CSM 영향분석

보험회사는 완전소급법 적용에 필요한 정보가 충분하지 못한 경우 수정소급법이나 공정가치법을 적용할 수 있으므로 전환 시점에 대다수 계약이 공정가치로 평가될 것으로 예상된다. 수정소급법은 공정가치법에 비해 데이터 집적, 복잡한 프로세스, 시스템 운영 부담이 크기 때문이다. 다만, 보유계약에 공정가치법을 적용하게 되면 수정소급법을 적용할 때보다 일정 기간 CSM은 감소하게 된다. 한편, 상품별, 채널별 CSM 분석을 통해 다양한 정보를 파악할 수 있을 것이며, 국내 보험회사의 경우 상품군별로 CSM 규모에 큰 차이가 발생할 수도 있을 것이다. 따라서 신계약의 CSM을 높이고 보유계약의 최초인식 손실을 최소화하며, 기초율의 정교화 과정을 통해 기초율과 실적 간 차이(경험조정)를 최소화하고, 금리변동에 따른 자본의 변동을 최소화하는 상품설계 및 자산운용 전략이 필요하다.

〈그림 III-3〉 IFRS17과 손익 변동 관리



자료: 삼일회계법인(2017)

4. 상품 수익성분석

재무 영향분석이 보유계약 중심이었다면, 상품의 수익성 분석은 현재 판매 중인 상품의 CSM과 기업가치 및 지급여력에 미치는 영향을 파악하는 것이 주목적이다.

가. 시가평가와 수익성 지표

원가회계에서는 리스크가 크지만 수익성은 낮은 상품을 판매하더라도 당기손익 및 지급여력비율에 미치는 영향은 제한적이나, 시가회계에서는 손실 상품을 판매하는데 따른 모든 예상손실을 즉시 손익에 반영해야 하므로 부담이 클 수밖에 없다. 또한, K-ICS 도입으로 자본비용이 증가할 것으로 예상되므로 리스크 관리에서 상품에 대한 관점의 변화가 필요하다. 즉, '가치 있는 상품'이란 IFRS17 기준의 새로운 수익성 기준인 CSM을 충족하는 것은 물론 K-ICS의 기준의 가치지표를 동시에 충족해야 하는 것이다.

상품 수익성과 관련하여 기존 지표들은 미래 주주배당가능 세후이익의 현가를 수입보험료로 나누어 산출한 전통적 내재가치(Traditional Embedded Value; TEV) 기준의 신계약 가치(Value of New Business; VNB) 이익률을 사용하는 것이 일반적이다. 산출 대상은 보험계약의 현금흐름에 사업비를 포함하고 주주요구수익률을 할인율로 사용한다. 이때, 위험을 별도로 고려하지는 않고 자본비용 계산 시 요구자본 리스크를 적용한다. 현금흐름에서 옵션과 보증을 고려하지 않는 게 일반적이다. 한편, 이익률, 이익마진(Profir Margin; PM) 등 수익성 지표의 한계를 보완하기 위해 신계약가치(VNB), 초년도손실(NBS), 초기손실회수기간(BEY) 등 다양한 보조지표가 활용되고 있기도 하다.

〈표 Ⅲ-4〉 상품 수익성 지표 예시

지표	수익성 지표	정의	목적
기존	PM (Profit Margin)	가처분잉여금 현가÷ 수입보험료의 현가	수익률로 표시되어 직관적, 이해 쉬움 상품 간 수익성 상대적 비교 용이 해외 보험회사들의 주 사용지표
	NBM (New Business Margin)	가처분잉여금 현가÷ 연 환산 초회보험료	연 환산 초회보험료 대비 산출로 신계 약판매물량에 따른 이익 관리가 용이
보조	IRR (Internal Rate of Return)	손익 현가가 0이 되는 할인율	별도 할인율 결정 불필요 해외 보험회사들이 많이 사용하는 추세
	NBS (New Business Strain)	초년도 가처분잉여금	개발 초기 투자금액을 파악하는 리스크 관점의 지표로 사용 가능
	BEY (Break Even Year)	누적손익이 0이 되는 기간	초기 비용이 큰 상품개발인 경우 판단지표로 활용
	판매물량 대비 EV 비율	물량 대비 내재가치 비율	가입금액에 따른 내재가치 증감을 감안한 내재가치의 비율 비교 가능
신규	CSM (Contract Service Margin)	장래이익의 총 현가	보험기간에 걸쳐 상각하여 이익을 인식 하므로 가정 변동 등에 의한 미래현금 흐름 변동분 반영 가능
	요구자본 대비 신계약가치	신계약가치(VNB)÷ K-ICS자본비용	건전성회계 위험자본제도 변경효과 반 영 가능

TEV 기준의 VNB 마진율과 같은 장래이익의 현가 기준 수익성 지표 외에 장래 예상현금 흐름 기준의 CSM 마진율 또는 K-ICS 기준 VNB이익률도 새로운 지표로 검토될 수 있을 것이다. 여기서 K-ICS의 VNB이익률은 VNB를 수입보험료 현가로 나누어 계산하는 건전성 관점의 수익성 지표인데, 이때 VNB는 신계약에서 기대되는 장래이익에 조정무위험수익률, RM 반영, 직접비 및 간접비, 투자비, 법인세를 반영하여 산출한다.⁶⁾ 따라서 K-ICS VNB가 음수(-)인 경우에는 가용자본을 감소시키고 요구자본을 증가시키므로 상품설계를 변경하는 것이 바람직하다. K-ICS의 VNB에는 투자수익이 반영되지 않으나, 옵션 및 보증의 시간가치(Time Value of Financial Options and Guarantees; TVOG)와 무위험 수익률 적용 할인율의 변경효과를 반영하며, 리스크마진(RM)이 RBC 기준 자본비용을 대체한다는 점에서 기존 VNB와 다르다. 법인세는 동일하게 반영한다.

6) K-ICS VNB=-[K-ICS BEL+RM]-법인세 비용임. 이때 RM은 IFRS17과 다르게 보험부채 관련 리스크는 물론 자산 관련 리스크도 반영한 값임

〈표 Ⅲ-5〉 수익성 판단지표

구분	IFRS4	IFRS17	K-ICS
수익량	VNB	CSM	Adjusted VNB
수익률	VNB÷수입보험료 현가	CSM÷수입보험료 현가	Adjusted VNB÷수입보험료 현가

〈표 Ⅲ-6〉 수익성 지표의 비교

구분	기존 VNB	IFRS17 CSM	K-ICS VNB
기준	처분가능이익	순자산(유입-유출)	순자산(유입-유출)
목적	보험회사 기업가치 산출	보험부채 이행현금흐름 현재가치 산출	RM을 고려한 보험부채 현재가치 산출
할인율	주주 요구 수익률	조정 무위험수익률	조정 무위험수익률
투자손익 반영	○	×	×
현금흐름 산출	모든 현금흐름 반영 - 갱신현금흐름 미반영	이행현금흐름 반영 - 직접비만 반영 - 갱신 현금흐름 반영	모든 현금흐름 반영 - 직접비, 간접비, 투자비 반영
자본비용 반영	RBC 요구자본	IFRS17 위험조정(RA)	K-ICS 위험마진(RM)
법인세 반영	○	×	○

나. 수익성 분석

1) 상품군 분석

수익성 분석은 현재 판매 중인 상품을 대상으로 상품군별 수익량(TEV VNB, CSM, K-ICS VNB)과 수익률(TEV VNB 마진율, CSM 마진율, K-ICS VNB 마진율)을 상품군별로 산출하여 비교한다. 통상 연간 판매량을 기준으로 산출하는데, 실제 판매된 경험치를 반영하거나 유사 상품의 판매량을 활용하여 연간 추정치를 산출한다. 특히 수익은 판매량에도 직접적인 영향을 받지만, 수익률은 1건당의 비율을 표현한다. 따라서 수익률이 아무리 높아도 판매량이 미미하다면 주력상품 기여도에는 한계가 있다. 산업 현장에서는 상품별, 상품별-납기별 등 보다 다양한 분석을 통해서 주력, 지원, 틈새, 그리고 개선이 필요하거나 판매를 중지하는 상품 등으로 세분하여 파악하게 된다. 또한 자본비용의 변화뿐 아니라 신계약가치 대비 자본비용의 규모를 산출하여 상품의 리스크량을 잘 파악하게 된다.

이런 과정을 거쳐 보험회사는 건당 CSM과 K-ICS PM이 좋은 상품의 판매력을 집중시키고, 마진율은 높으나 규모가 작은 상품은 영업조직과의 협의를 통해 판매량을 늘리기 위한 다양한 방법을 도출하게 된다. 그러나 과도한 수수료 지급이나 빈번한 시책은 최적가정을 악화시켜 마진율과 CSM을 감소시키므로 적정 수준을 도출하는 것이 주요 과제가 될 것이다. 판매량이 적으면서 마진율도 낮은 상품은 채널과의 협의를 통해 개선 또는 판매 중지의 대상이 된다. 채널별 상품분석에는 다양한 방법이 있겠으나, 간단한 예시만을 제시하기로 한다.

〈표 III-7〉 상품군별 수익성 분석 예시

상품군	TEV		IFRS17		K-ICS	
	VNB	마진율	CSM	마진율	VNB	마진율
금리연동형 종신	-	-	-	-	-	-
금리확정형 종신	-	-	-	-	-	-
일시납 종신	-	-	-	-	-	-
갱신형 순수보장	-	-	-	-	-	-
비갱신형 환급형	-	-	-	-	-	-
유배당연금	-	-	-	-	-	-
무배당연금	-	-	-	-	-	-
단기저축	-	-	-	-	-	-

〈표 III-8〉 채널별 주력상품별 수익성 분석 예시

구분	주력상품군(비중%)	기존 PM	K-ICS PM	+/-
FC	A1 상품(35%)	-	-	-
	A2 상품(25%)	-	-	-
AM	B1 상품(55%)	-	-	-
	B2 상품(30%)	-	-	-
방카	C1 상품(80%)	-	-	-
DM	D1 상품(42%)	-	-	-
	D2 상품(38%)	-	-	-
기타	E1 상품(60%)	-	-	-

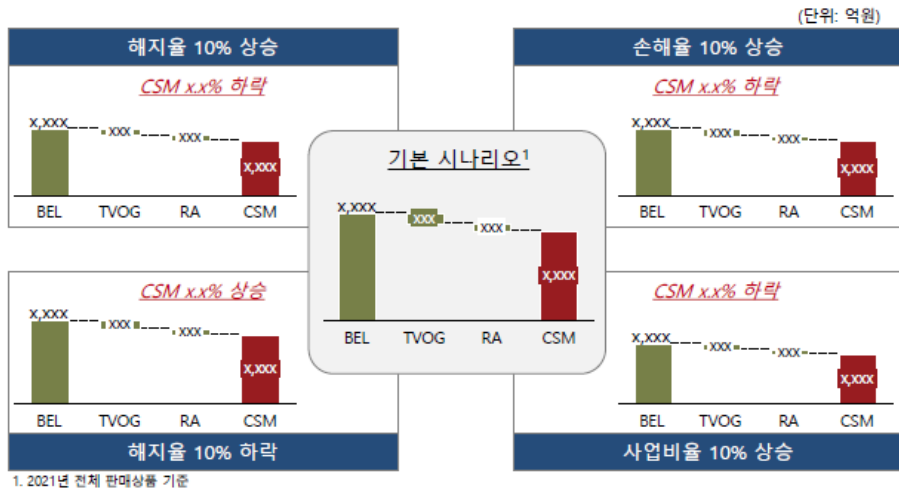
2) 민감도 분석

금리변동 및 계약자 행동에 따라 상품 수익성에 큰 변동이 발생할 수 있으므로 민감도 분석은 필수적이다. 또한 IFRS17 에 따른 수익성 감소 및 K-ICS에 따른 요구자본 증가를 고려하여 상품 수익성과 자본 효율성을 높이는 중장기 관점의 상품구조 개선이 필요하다.

〈표 III-9〉 민감도 분석 개요

구분	민감도 분석	내용
금리 변화	금리	할인율 및 예정이율 변화 시 CSM 변동 확인
계약자 행동	갱신율	갱신율 가정 적용 시 손익 변동 확인
	저해지환급손익	저해지상품 해지율의 손익 변동 확인
	연금전환손익	연금 전환 상품의 유형별 손익 확인
	손해율·해지율·사업비율	손해율, 해지율, 사업비율 변경 시 손익 변동 확인

〈그림 III-4〉 계약자행동 민감도 분석 예시



자료: 삼일회계법인(2018a)

5. 사업 영향분석

가. 기본방향

중장기 목표로 정한 재무구조를 달성하려면, 명확한 방향성과 전사적인 변화 관리가 필요하다. 여기서는 재무 영향분석과 상품 수익성 분석을 통한 보유계약과 신계약의 재무적 영향에 기초하여 그 영향을 최소화하기 위한 추진과제 설정에 대해 살펴본다.

〈표 III-10〉 사업영역별 대응 과제 예시

영역		목표	추진과제
전략 부문	상품	수익률 및 자본효율 제고	1. 수익성 및 자본효율 중심의 상품 혁신 2. 상품 R&D 역량 강화
	판매채널	상품전략에 따른 채널 운영	3. CPC 관점 채널 역량 확보
	자산운용	자산운용 전략 고도화	4. ALM 기반 자산운용 프로세스 강화 5. ALM 기반 리스크 관리체계 개선
관리 부문	경영 관리	건전성 확보 중심의 가치경영	6. IFRS17 기반 재무영향 관리체계 7. 경영 관리 프로세스 혁신 8. 가치 중심 성과 관리체계 구축
			9. 타 부문 연계 IFRS 시스템 구축
시스템	인프라	IFRS17, K-ICS 시스템 구축	

나. 상품개발

1) 개발 기준과 포트폴리오 정비

재무적 영향 최소화 방안으로 신상품 개발 및 관리기준 강화가 있다. 우선, 다양한 관점의 정교한 가격결정 모델을 검토하여 수익성, 리스크, 위험률 관점의 세분화된 프라이싱 기준을 강화한다. 둘째, IFRS17 최적 가정의 가격결정에서 기존의 기초율 가정을 수정하고 이를 통합적으로 관리할 필요가 있다. 또한 장기손익 관점의 신상품 개발 기준의 정비도 필요한데, CSM이 큰 상품의 개발을 유도하고 안정적인 수익 확보를 도모하여야 한다. 따라서 상품개발 단계에서부터 IFRS17 대비 전략 방향에 맞는 상품인지를 판단할 수 있는 평가지표

를 활용한 의사결정 프로세스와 수익성 가이드라인 결정 절차를 정비할 필요가 있다.

〈표 III-11〉 수익성 가이드라인 결정 절차

내용
1. 판매상품 수익성 분석
2. 수익성 가이드라인 분류체계 정의
3. 수익성 가이드라인 설정
4. 의사결정체 승인
5. 수익성 가이드라인 결정 및 운영

상품별 손익변동효과에 기초하여 상품구성을 조정하게 되는데, 기존 포트폴리오 전략과 더불어 상품별 마진과 리스크량을 동시에 고려한 목표 포트폴리오를 재설정하는 것이다. 리스크가 높은 상품에 대한 요구자본 절감, 저마진 상품에 대해 단계적인 비중 축소, 확정 고금리 상품 판매 중지, 금리연동형 상품 비중 증대 등으로 역마진부담이 완화된다.

마지막으로, 판매 후 모니터링과 결과를 정기적으로 반영하는 점검체계의 개선이다. 특히, 모니터링 분석 결과의 정기적 반영 여부를 점검하는 절차를 문서화하고, 보고 후 해당 부서의 대응 및 피드백을 점검하는 조직도 필요하다.

2) 시장-고객 분석과 데이터 통합 관리

변화하는 고객니즈에 맞춘 상품개발을 위해서는, 첫째, 고객니즈 모니터링 체계의 표준화가 필요하다. 즉, 수집 데이터 원천 항목의 표준화와 수집정보의 DB를 분석하여 표준 템플릿의 보고서를 전사적으로 공유하는 것이 필요하다. 둘째, 각 업무영역에 활용 가능한 데이터를 유형화하고 세부 고객군별 니즈를 일반화한다.

한편, 고객분석 정보를 공유하기 위한 마켓인텔리전스(MI) 포털시스템 구축은 정보 사용자 목적에 맞는 정보의 분류하고 공유함으로써 DB분석 기반의 상품 마케팅 플랫폼 기반을 제공한다. 이러한 시스템을 통하여 통계 정보 관리의 효율성을 강화하고, 상품 마케팅 플랫폼 구축으로 분석을 통해 도출된 예측결과로 기획된 마케팅 프로그램을 실행하고, 분석의 지속적 보안을 통해 마케팅 실행력을 강화한다.

다. 판매채널

보험시장 환경에 선제적으로 대응하는 한편, 적정 마진을 확보를 위한 핵심사업 부문에 대한 선택과 집중 전략이 중요하다. 이에 시장을 세분화하여 목표시장을 선정하고 그에 맞는 상품 및 마케팅을 차별화하는 STP(Segmentation-Targeting-Positioning)전략에 기반한 마케팅 역량 강화 및 프로세스 체계화가 중요하다. 독립적으로 수익성 개선이 어려운 채널은 강력한 효율화 작업과 함께 사업모델 개편을 통해 채널의 역할 및 성장 방향을 재정립할 필요가 있다.

여러 채널을 아우르는 마케팅과 통합 컨트롤타워를 통해 기획-실행-평가(Plan-Do-See)에 기반한 채널-상품 포트폴리오 전략의 효율적 관리체계 마련이 필요하다. 먼저, 시장과 고객을 세분화하는 맵을 작성하여 상품, 채널, 서비스별 가치제안이 있어야 한다. 다음으로, 세분화된 시장별 니즈에 따른 가치제안 상세화 프로세스를 수립한다. 이러한 영업전략이 수립되면 세분화된 시장·고객별 니즈를 만족시키는 신계약가치 창출이 가능하고, 채널·상품·서비스별 가치제안 발굴을 통하여 고객 만족도를 향상하고 기존 고객의 충성도도 강화할 수 있다.

〈표 III-12〉 해외 보험회사의 CPC전략 운영 사례

보험회사	CPC전략 내용
피델리티	마케팅인텔리전스를 통한 시장 변화의 상시적 모니터링 및 선제적 대응 → 경쟁사·고객 동향, 규제 변화 등 금융환경 상시 모니터링 → 시장조사에서 수집된 정보를 전사적으로 공유 (마케팅, 상품개발, 고객 경험 개선, 리스크 및 규제 대응)
AXA	목표 고객의 니즈에 맞춘 상품·서비스 정교화 → 전문직 등 신규세대 상품 출시, 부유층 침투율 20% 목표로 프로그램 운영
Zurich	세부 군별 가치제안 표준 정의 및 운영 → 세부 군 니즈의 통합적 분석으로 상품, 채널, 부가서비스 등을 통한 상품 제공
Allianz	전담 마케팅매니저 운영으로 CPC전략 실행 → 시장 관리 전담 조직에서 시장전략의 수립과 실행에 대한 관리 → 시장전략 수립 시 시장가격 및 채널 운영 방향 제시

한편, IFRS17 기준의 상품별 손익을 파악하고, 채널별 사업비 실적분석을 통해 영업 재원을 파악해야 한다. 기존 상품 수익성 및 영업전략을 고려한 환산성적과 지급률 이외에

IFRS17 기준의 수익성에 따라 수수료 차등 지급 등을 검토할 필요가 있다. 이를 통해 IFRS17 기준의 상품전략에 대한 판매채널의 수용성을 확보하고, 고수익 상품에 대한 설계사 영업 독려 및 판매물량 증대를 도모할 수 있다. 또한 고객의 속성 분석을 통해 채널별 목표고객전략을 명확히 하고, 데이터 기반의 마케팅에 대한 검토도 필요할 것이다.

라. ALM 자산운용 및 리스크 관리 전략

1) ALM 기반 자산운용

가) 시나리오 설정

먼저, 보험부채 할인율의 구성요소인 무위험수익률과 유동성프리미엄을 고려하여 보유하고 있는 금리부 자산을 특성별로 분류한다. 다음은 금리 시나리오를 설정하여 금리변동 시 자산과 부채의 영향을 파악하게 된다. 무위험수익률, 유동성프리미엄, 투자 스프레드에 대해 일정 수준의 금리변동 시나리오를 설정하는 것이다. 셋째, 금리변동 시 자산의 영향을 분석하고 ALM을 위한 금리민감액 목표를 산출한다. 마지막으로, 산출결과를 ALM 전략에 활용하고 한도·지표 관리에 반영한다.

나) 자산 배분 프로세스

현행 자산배분시스템에서 산출된 포트폴리오 적용 단계에서 ALM 전략상의 금리부자산 목표를 반영한다. 그리고 자산운용과 리스크 관리 조직 간 K-ICS 및 IFRS 목표를 협의하고 자본규제 및 회계기준의 이중 관리를 수행하게 된다. 그 다음으로, 전략·전술적 자산 배분을 실행하고, 마지막으로, 리스크 모니터링 및 성과분석을 통해 피드백을 수행한다. 이러한 과정은 부채 변동성을 고려하여 자본의 변동성을 최소화하려는 것이다.

다) ALCO 조직 정비

ALM위원회(ALCO)는 예정·부리이율, 상품운영, 자산 및 부채 포트폴리오의 만기 구조를 결정하고 장기 및 전략적 자산 배분안 승인 등을 수행한다. 한편, ALCO는 자산 및 부채와

관련된 금리 및 유동성리스크를 종합적으로 관리하기 위한 회의체로써 리스크 관리위원회와는 독립적으로 구성한다. ALCO의 프로세스는 외부지표 점검 → 전월 ALCO 결과 점검 → 자산·부채 현황 점검 → 리스크 특성 파악 → ALM 전략 수립 → 전략 실행 및 모니터링으로 진행된다.

2) ALM 기반 리스크 관리

가) 금리리스크 관리 한도 및 지표

ALM 관리 한도 개선 시 고려사항은 ① 금리리스크 한도를 강화, ② 감독당국의 부채 듀레이션 상향 계획 고려, ③ K-ICS 대비, ④ 실질적인 유동성리스크 관리 등이다. 한도·지표 추가 관리에서 한도는 건전성 기준과 ALM 기준의 Exposure·Duration 관리, Target Duration 설정 및 유동성비율 상·하단 설정, 보험부채 대비 시가로 평가하는 금리부자산 목표 설정 등에 적용하고, 지표는 국고채 및 특수채 비중, 금리민감액 목표 설정 등에 적용된다.

나) 리스크 반영 성과분석

시가평가 금리부자산에 대한 세부 분석틀을 설정하고 KPI체계에 반영한다. 금리부 자산에 대한 KPI체계를 현재의 건전성 감독기준 금리부자산 Duration에서 ALM 기준 및 건전성 기준과 Exposure 및 Duration의 이중 관리로 개선한다.

〈표 III-13〉 성과분석 관리 지표 추가 예시

분석	목적
손익 구분	당기순이익 및 자본 영향 자산에 대한 구분 관리
평가 구분	금리민감도에 따라 시가 및 원가 배분 조정
리스크 관리	리스크 관리 조직과 중첩 관리로 금리리스크 관리 강화
시나리오 분석	경제환경 변화에 따른 건전성 관리 강화

다) 위기상황분석

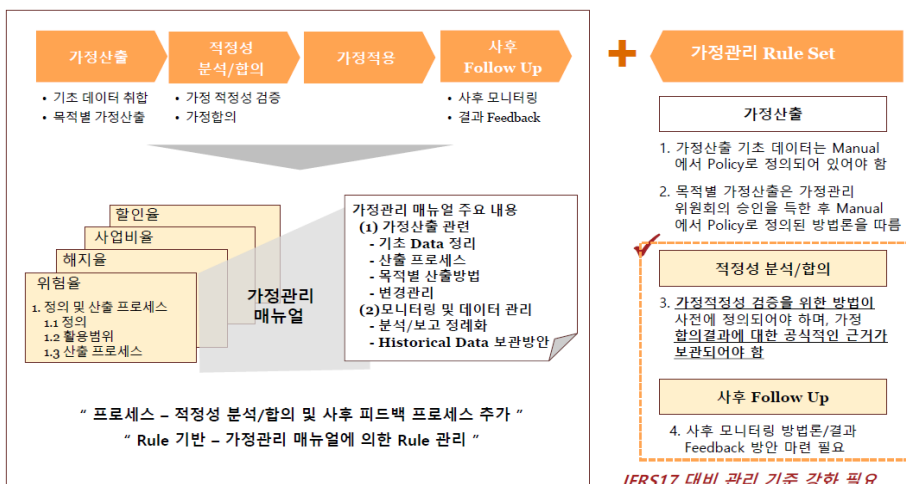
위기상황분석(Stress test) 프로세스를 개선한다. 리스크별 위기상황분석과 통합 위기상황 분석을 수행하고, 분석 결과를 경영의사결정에 활용한다. 이때, 자체 지급여력 관리, 회사의 취약점 식별, 리스크모형의 유효성 평가를 수행한다. 위기상황분석은 분석방법의 선택에서 대상 및 범위 설정, 주기 설정, 기간 설정, 위기대응행동 반영, 대응방안 마련, 결과 보고, 적합성 검증 순으로 진행한다.

마. 경영 관리

1) 장기 경영 관리

수익성 분석 및 재무 영향분석 모형에 대한 다각적인 내부 검증을 통한 정교화 작업을 진행하고, 신상품 출시, 상품변경, 제도 기준변경 등 변경사항을 즉시 반영할 수 있는 상시 운영 프로세스를 도입한다. 또한 중장기 전략 수립 및 연간 경영계획 가이드라인으로 활용가능한 체계를 구축한다.

〈그림 III-5〉 가정 관리 프로세스 및 업무를 정의



자료: 삼일회계법인(2018b)

현행 가정의 적정성을 검토하여 정교화 작업을 진행한다. 즉, 최적 가정값에 대한 검증을 수행하고 유관부서 간 충분한 협의를 통하여 전사적인 공감대를 형성한다. 또한 일원화된 가정산출 방법론 및 변경사항 관리방안을 수립하고, 가정관리위원회의 역할을 재정립하고 권한을 강화한다. 통합가정 관리시스템이 갖추어야 할 요건도 사전에 검토한다.

IFRS17 도입에 따른 영향도 분석 기반의 성과지표를 설계한다. 그리고 성과 관리 지표의 중요도를 고려하여 단계별로 비중을 확대하고 목표를 부여한다.

2) 손익 산출과 비용 관리

손익 산출 단위를 세분화하고 원가 관리체계를 정교화하여 손익 관리 수준을 높일 필요가 있다. 특약별 손익은 단계별로 비중을 확대하여 목표를 부여하고, ALM 관점에서 이자율 차 손익은 투자손익의 부채별 산출을 통해 채널 및 상품의 손익 분석을 강화한다. 이때, 손익의 귀속을 세분화하면 CSM 관리체계 전환에 대비한 객관성을 확보할 수 있다.

한편, 비용 관리에서는 원가별 직접비를 확대하고 조직별 합리적인 배부기준을 정하고, 집행 목적별 영업비용 분석 및 효율 및 성과 기반의 비용 관리체계를 구축한다. 또한 업무 분석을 통해 직접비와 간접비를 분류하고, 부서별 업무 생산성분석체계를 구축하고, 상품 개발에 따르는 비용을 분석하여 상품 관리기준을 강화하며, 채널별 단위원가분석을 통해 조직별 성과의 적정성분석 및 비용효율성분석을 강화한다. 이를 통해 원가 정보의 신뢰성을 높이고 현장의 수용력을 높여 목적별 원가분석체계가 강화되면, 조직별 효율성 평가, 사업비 가정, 경영계획 수립의 기초자료의 활용도가 증대될 것이다.

3) 계획과 실행의 연계성 강화

가) 시장정보 통합 관리와 계획의 연계성 강화

CPC 관점의 운영전략 수행을 위한 조직을 신설하고, 경영계획 프로세스와 CPC 전략과 연계된 단계별 운영방안을 수립하고 나면, 통합시장정보 관리(Market Intelligence; MI) 시스템 구축이 필요하다. 시장 규모, 특성별 세부 정보 등 정형 또는 비정형의 보고서를 체계화하여 업무에 활용할 수 있는 시스템을 구축한다.

다음은 계획의 운영에 대하여 매년 정기적으로 계획과 실적의 차이를 비교하고, 그 시점에서 새로 3년이나 5년의 계획을 재구성하는 롤링플랜(Rolling Plan)을 도입한다.⁷⁾ 수행 기간, 산출 수준 및 절차를 정의하고, 손익 전망 시뮬레이션 시스템을 구축한다. 롤링플랜 도입으로 계획 달성도가 높아지고, 손익 전망 시스템 도입으로 적극적인 손익 관리를 기대할 수 있다.

나) 계획-실적 분석

성과 관리 지표 설계에서는 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위한 가치동인(Value Drivers)과 하위 구성요소 간 인과관계를 파악한다. 이 과정에서 가치동인의 정의 등을 통해 계획과 실적을 관리하는 단위를 구분하여 가치나무(Value Tree)를 설계하고, 항목별 관리주체, 주기 등을 정의한다. 다음은 성과지표 도출이다. 가치동인과 성과를 높이기 위한 주요 성과지표(KPI)를 도출한다. 이때, 전략목표 중요도를 고려한 KPI 가중치 및 목표를 부여한다. 마지막으로 통합 모니터링 및 분석체계를 구축한다. 확보된 KPI군을 모니터링하여 가치 창출 여부를 살피는데, 목표 대비 실적 간 차이 분석과 물량, 가격, 선행 및 후행 KPI 간 등 요소별 부진 원인을 파악하게 된다.

계획-실적 모니터링 및 분석역량을 강화하려면 프로세스 정립뿐만 아니라 실행 주체를 정의하고 관련 시스템도 정비해야 한다. 이를 통해 체계화된 가치 창출 구조를 설계하여 계획의 수립, 성과모니터링, 평가 간 일관성을 확보하여 목표 달성을 위한 실행력을 높여야 한다.

6. 마스터플랜

가. 업무영역별 실행계획 수립

지금까지 IFRS 기준 분석, 보험부채 산출방법론 정의 등을 기초로 전환 시점의 재무제표와 후속 손익 추정 등 재무 영향분석과 판매 중인 상품의 수익성 분석에 기초한 사업 영향

7) 계획과 실적의 격차를 끊임없이 비교하기 때문에 계획을 탄력성 있게 수정하여 경제 계획 따위에서 실적과의 격차를 피할 수 있다는 장점이 있지만, 매년 계획이 수정되므로 계획의 신빙성이 결여된다는 비판도 받음

분석으로 사업영역별 대응과 중점 추진과제를 도출하였다. 여기서는 추진과제와 관련하여 부서별, 영역별 실행계획과 시스템 개발에 착수하기 위한 시스템 구축과 업무 개선사항에 대해 상품, 채널, 운영, 리스크 관리, 재무 관리 부문별로 계획-실행-평가 관점에서 살펴본다.

〈표 III-14〉 업무영역별 기획-실행-평가(Plan-Do-See) 예시

구분	기획	실행	평가
상품	<ul style="list-style-type: none"> 최적 상품P/F 설정 수익성 관리체계 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 수익성 및 자본효율성 기준 G/L 수립 	<ul style="list-style-type: none"> IFRS17 평가방식 개발 IFRS17 손실테스트 수행 손실 상품 처리방안 	<ul style="list-style-type: none"> 상품가정 Life-Cycle 관리 손실계약 관리방안 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 원인 분석, 처리방안 실행, 모니터링체계
채널·마케팅	<ul style="list-style-type: none"> 영업목표 관리 수수료 운영전략 	<ul style="list-style-type: none"> 시책 운영 지원 조직 운영 지원 고객 및 계약 관리 설계사 선발과 코칭 	<ul style="list-style-type: none"> 마케팅 기획 적정성분석 영업성과분석 수수료 성과분석 기여도 측정
운영·심사	<ul style="list-style-type: none"> 심사 가이드라인 수립 심사 가이드라인 적정성 검토 	<ul style="list-style-type: none"> 언더라이팅 고도화 위험률 현황 즉시 반영 지급심사 고도화 보험사기 및 면책 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 심사 기반 위험률 분석 심사 가이드라인 수정
리스크 관리	<ul style="list-style-type: none"> 내부모형 기준 자본 및 리스크 산출, 분석체계 <ul style="list-style-type: none"> - 요구자본, 가용자본 산출 - 전사적 리스크 관리전략 	<ul style="list-style-type: none"> 리스크 현황분석 적정 리스크 유지 활동 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 리스크 변동 원인분석 리스크 감소 방안 수립
재무 관리	<ul style="list-style-type: none"> 재무 추정 및 재무 계획 수립 모델 구축 가치·손익 중심 경영계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 가치·손익 중심 실적 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 계획-실적 갭 분석 - 채널, 지점, 상품별 다차원 수익성 분석 손익결과 조회 성과지표 조회 	<ul style="list-style-type: none"> 가치·손익 중심 KPI 수립 및 성과 관리체계 구축 리스크 감소 방안 수립 전사 보상체계 구축

나. 영역별 조직이행 방안

IFRS17 및 K-ICS로 인한 조직 관점의 변화 동인은 크게 두 가지로 나타난다. 첫째, 기업 가치 증대와 리스크 관리이다. 둘째, 부채를 시가로 평가하기 위한 새로운 업무방식이다.

K-ICS의 재무적 영향에 대한 일반적인 예상은 가용자본 감소와 요구자본 증가이다. 또한

부채를 시가로 평가하면 금리에 따라 부채 가치의 변동성이 증가하고, 자산과 부채의 듀레이션 갭이 클수록 자본의 변동성도 증가할 것이다. 따라서 자본 관리 기능이 더욱 중요해지고, 전사적인 자본 관리 방향성, 장기 관점의 가치 관리, 유동성 및 ALM 관리를 위한 전담 조직의 구성이 필요할 것이다.

한편, 현재는 기초서류에 표기된 산출식에 기초하므로 보험부채 산출에 재량권이 없으나, IFRS17에서는 기초율에 대한 재량권이 확대되고, 부채산출 기간이 늘어나면서 업무난이도 역시 높아질 것이다. 따라서 기초율 가정, 부채산출모형, 부채결산, 리스크 분야의 새로운 프로세스 정립이 필요하다.

1) 기초율 가정

상품 출시 시점의 예정기초율⁸⁾을 만기까지 적용하는 방식에서 매기 결산마다 부채를 재평가하는 방식으로 전환하게 되면, 결산할 때마다 가정을 갱신해야 한다. 따라서 가정 갱신 효과가 즉시 재무제표에 반영되고, 이를 공시할 책임이 늘어나므로 보험회사의 가정 관리는 IFRS17 도입 이전보다 도입 이후에 더욱 중요해질 것이다.

한편, 기존에는 각각의 가정을 산출하는 부서가 달라 일관된 설명이 어려웠지만, 이제는 경영 관리의 일관성을 확보하기 위해 가정 관리가 불가피하다. 따라서 가정의 산출-승인-보관-사용-검증에 따른 역할과 책임(Role and Responsibility; R&R)을 명확히 하고 이를 중앙에서 집중적으로 관리하는 전담 조직이 필요하다. 또한 가정과 실제의 차이 분석은 목적에 따라 분석의 초점이 달라지므로 분석의 단위 및 수준을 구체적으로 정할 필요가 있다.

8) 구체적으로는 301원 기준의 예정위험률, 예정사업비율, 예정이율을 의미함

〈그림 III-6〉 가정과 실제의 차이 분석-목적별 분류

	가정관리 예실차 분석	재무제표 예실차 분석	부채모델 예실차 분석	경영관리 예실차 분석
목적	"가정 변경 여부의 판단"	"전사 손익 원천 외부 공시"	"통합 모델 변경 여부의 판단"	"조직별 성과 원인 분석"
예시	<p><i>"분석 주제는 동일하나, 분석 Level 상이"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 가정 변경에 의한 PL 변동 효과 분석 경험 조정에 의한 PL 변동 효과 분석 		<ul style="list-style-type: none"> 신상품의 모델 반영시 모델링 방식에 따른 변동 효과 분석 통합 모델 수정시 변동 효과 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 상품별/조직별 사업비율의 예상과 실제 차이 분석 채널별 생산성의 예상과 실제 차이 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 고객당 매출의 예상과 실제 차이 분석 등 설계사 인당 보유 고객수 예상 차이 분석 등
담당 부서	가정관리팀	계리팀	부채평가모델팀	(단기적) 계리팀 (장기적) 경영관리팀

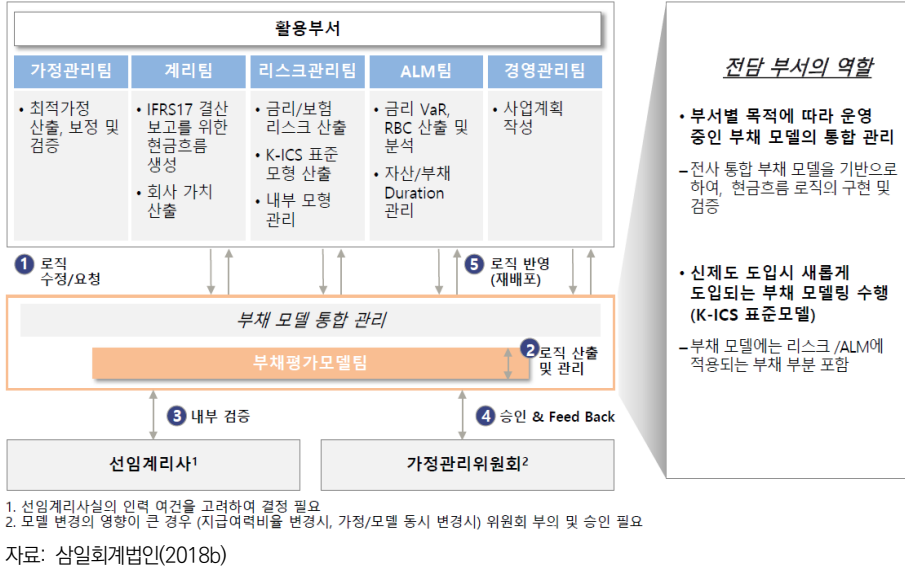
1. GoC : Group of Contract

자료: 삼일회계법인(2018b)

2) 부채산출 통합 모형

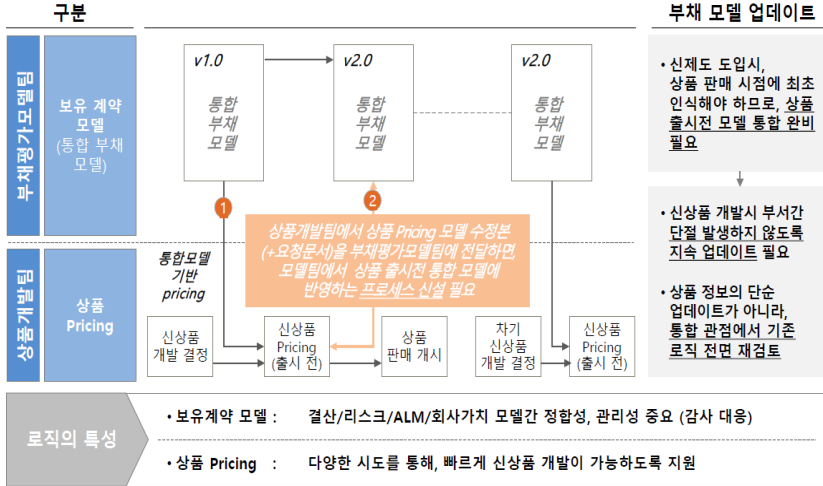
보험부채모형은 현금흐름을 산출하는 계리프로그램으로 정교하고 정확한 논리 및 산출 단위가 요구되고, 다양한 시나리오를 적용하여 반복적으로 산출할 수 있어야 한다. 그러나 기존의 부채결산은 단순한 준비금 테이블을 참조하고 있고, 주로 저축보험료 적립 중심인 반면, 이제는 미래현금흐름을 산출하는 복잡한 방식이다. 따라서 신규 프로세스 대응, 결산 품질의 확보, 부채 모델의 통합 관리 및 감사에 대응하려면 부채산출모형 관리가 중요하다. 따라서 가격산출-결산-손익까지 일관성 있는 관리가 필요하고, 또한, 부채산출 통합 모형은 상품의 가격결정이 포함되지 않은 보유계약 모형이므로 신상품 개발 시 그 정보를 모형에 반영할 필요가 있다.

〈그림 III-7〉 부채산출 통합 모형과 전담 조직



부채산출모형 전담 조직 구성에는 부서 간 협업, 시스템 권한, 검증·승인 절차 등 부서 간 협업을 위한 많은 고민이 필요하다. 현장의 경험을 살펴보면, 전문 모형설계자를 확보하기가 어렵고, 모형팀이 협업부서를 위한 단순·반복적 서비스의 제공부서로 전락하는가 하면, 모형팀 인력의 사기 저하에 따른 이탈도 빈번하게 일어나는 것으로 알려져 있다. 따라서 모형화 직무교육과 함께 금전적 또는 비금전적인 인센티브를 부여하는 지속적인 동기부여가 필요하다. 무엇보다 부채산출 모형화의 중요성과 모형팀에 대한 경영진의 인식 개선이 중요하다.

〈그림 III-8〉 부채산출 통합 모형과 상품 가격결정의 관계



자료: 삼일회계법인(2018b)

3) 부채결산

우선 유효이자율(Effective Interest Rate; EIR), 부채 변동, CSM 등 결산 정보의 산출은 계리팀에서 수행하게 된다. 이는 하나의 부서 내에서 BEL, RA, 부채 변동, CSM까지 연결하여 산출하는 것이 효율적이기 때문이다. 회계팀은 부채뿐만 아니라 자산과 세금까지 포함하여 결산을 총괄하게 되는데, 산출부서보다는 산출된 결과를 종합하여 재무제표를 생성하는 것이 본연의 역할이다. 다음으로, 계리팀이 원가와 시가를 통합하여 결산할 것인지에 대해서는 단일팀으로 구성하는 것이 효율적일 것으로 보인다. 마지막으로, 재보험 발생사고부채에 대한 결산업무의 역할과 책임이다. 시가 기준의 재보험자산 평가(BEL·RA·CSM 산출)는 계리팀이 수행하는 것이 적절하다. 이는 언더라이팅팀 안에 계리 인력이 부족하고, 원수보험과 재보험을 함께 결산하는 결산구조이므로 재보험만 별도로 결산하는 것이 어렵기 때문이다. 발생사고부채에는 원수보험과 재보험 모두 재보험 이슈와 동일하게 계리팀에서 결산함이 효율적이다.

4) 리스크 관리

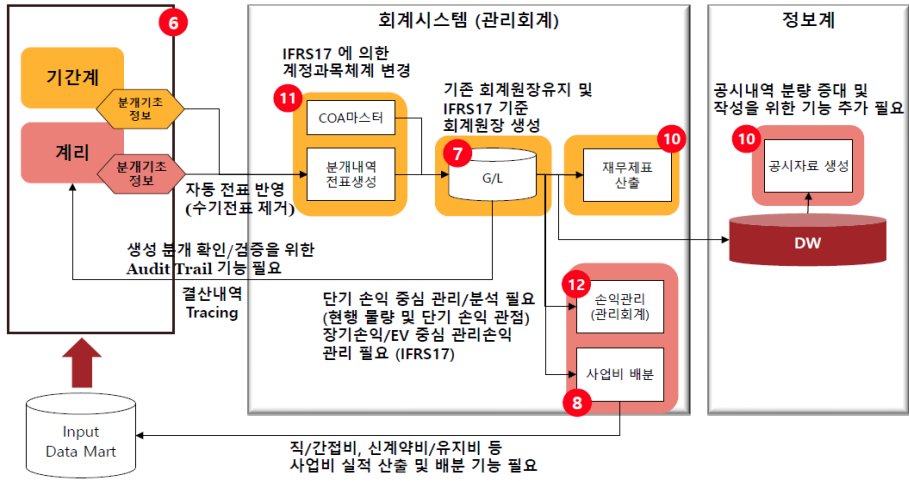
우선 고려해야 할 사항은 IFRS17의 리스크조정(RA)과 K-ICS의 리스크마진(RM) 산출에 대한 역할과 책임에 있어서 어떤 부서에서 어떻게 산출할 것인지, 리스크 관리팀과 가정 관리팀 중 어느 부서가 적합할지를 결정하는 것이 필요하다. RA는 가정 관리시스템 내 구현되어 있으므로 가정 관리팀에서 해당 시스템을 관리하는데, 연간 1회 산출로 업무부담이 크지는 않다. 하지만 내부모형을 도입할 경우에는 리스크 관리팀 주도하에 RA와 RM을 통합하여 프로젝트를 진행함이 바람직하다.

다음으로는 리스크 관리팀과 부채평가모형팀 간의 협업이다. 부채모형 수정이 필요할 경우, 다른 활용 부서와 마찬가지로 리스크 관리팀이 임시모형을 생성하여 전달할 것인지를 의사결정이 필요하다. 리스크 관리팀은 모형 수정본과 요청 문서를 부채평가모형팀에 제공하면 모형팀은 이를 취합하여 통합 부채모형을 수정하게 된다. 팀 내의 부채모형 운영에 필요한 인적 자원이 필수적이지만, 현실적으로는 자체적인 모형역량 보유가 어렵기 때문에, 부채산출 모형화 역량을 보유한 조직과 협업을 강화할 필요가 있다.

7. 시스템 구축

보험회사는 기존 시스템과 IFRS 시스템 구조를 비교하여, 신규 구축 및 기존 수정영역을 도출하게 된다. 또한 목표로 하는 시스템 구조를 만드는데 예상되는 이슈들을 평가하고 산출하는 영역과 결산 및 보고 영역으로 구분하여 도출한다. 평가·산출 영역에서는 전면적인 수정이 필요한 계리시스템, 가정 통합 관리, 입수 데이터 DB(Input Data Mart) 등의 신규 혹은 전면 재구축 등의 검토가 필요하다. 결산 및 보고 영역에서는 기존 회계원장과 구분 관리되는 IFRS 원장 구성, 회계분개 내역의 자동 전표 반영, 재무제표 산출 및 공시 작성 기능 구축 등이 주요한 이슈 영역이다.

〈그림 III-9〉 결산 및 보고 영역 예상 이슈



자료: 삼일회계법인(2018b)

IFRS17과 K-ICS 등 신회계제도 대응을 위한 목표시스템의 아키텍처는 계리 솔루션을 중심으로, 입력 데이터마트(Input Data Mart), 가정 통합 관리, 손익분석시스템 등이 추가로 구현되며, 기존의 기간계와 리스크 관리시스템의 수정을 통하여 구현하게 된다. 목표시스템은 IFRS17 대응을 위해 시스템 인프라를 고도화함으로써 외부 규제에 원활하게 대응하도록 하며, 동시에 내부 경쟁력 확보를 위한 조력자로 활용하는 방향으로 구현되도록 한다.

〈표 III-15〉 목표 시스템 구현 수행과제 개요

추진 과제	세부 내역
1. 기초 데이터 산출 기반 시스템 수정	통합 가정 관리 및 통합 부채평가에 활용되는 IFRS17 기준의 정보산출을 위한 기초데이터를 산출하는 대상 시스템들을 수정
2. IFRS Input Data Mart 구축	통합 가정 관리 및 통합 부채평가에 활용되는 IFRS17 기준의 정보산출을 위한 관련 기초데이터를 통합 저장 및 관리하는 데이터마트(Data Mart)를 구축
3. 통합 가정 관리 시스템 구축	가정을 적용하는 연계 단위시스템 및 업무에 제공되는 가정 데이터를 통합적으로 일원화하여 관리하고, 가정항목의 변경 발생 시 이력 관리가 가능한 가정 관리시스템을 구축
4. 통합 부채평가 시스템 구축	IFRS17 요구사항에 맞는 기초현금흐름, 결산산출요건(BEL, RA, CSM) 산출, 상품 가격결정(Pricing)을 통합모델로 처리하며, 동시에 요구되는 대량 데이터를 결산 일정에 맞춰 산출가능한 퍼포먼스를 갖는 시스템 구축

〈표 III-15〉 계속

추진 과제	세부 내역
5. 리스크 관리시스템 고도화	기존 RBC 기준 금리리스크 관리가 아닌 적극적인 금리리스크 관리를 통해신 규제도 및 회계기준 변경에 대응이 가능한 수준의 리스크 관리시스템 보완
6. 시스템·프로세스 Governance 관리 체계 고도화	가정 관리, 부채모델링, 보고자료 산출에 이르는 전 과정에 대해서 프로세스 워크플로(Workflow), 권한 관리, 모델 버전 관리가 가능한 지배구조 (Governance)체계를 고도화하여 구축될 To-Be 시스템에 반영
7. 통합 분개엔진 구축	IFRS17 기준으로 추가되는 분개내역을 반영하도록 분개엔진을 구현
8. 목적별 회계원장 다원화	전년도 비교공시 및 세법·감독규정 등의 보고요건(Reporting Requirement) 충족의 측면을 고려하여 회계원장을 다중화하여 관리할 수 있도록 구현
9. 사업비 배분시스템 구축	IFRS17 기준에 맞추어 변경된 사업비 분류기준을 적용 및 산출가능하도록 사업비 배분시스템을 구축
10. 정보계 DW 수정	IFRS17로 인해 생성되는 각종 정보항목을 DW내에 새로운 마트를 구성하여, 저장 및 활용 가능하도록 수정 구축
11. 공시정보 산출 보고시스템 수정	IFR17 기준의 산출 필요 공시항목에 대한 정형·비정형 보고시스템 수정·구축
12. 검증 가능 시스템	감사 대응을 위한 재무정보 적합성 검증시스템 구축
13. 관리회계시스템	기존 물량 및 이익 중심의 당기손익 분석과 IFRS17 기준의 산출정보를 활용한 장기손익 분석이 가능한 관리회계시스템 구축

IV

관리회계시스템의 변화

이제 보험회사의 필수과제는 손익 관리체계의 수립이다. 이에 따라 손익전망체계를 구축하고, 사업비 결산 정보를 활용하여 다차원 손익분석이 가능한 계약건별 손익정보 생성 및 관리체계를 마련하고, 성과분석체계를 마련하는 것이 필요하다. 따라서 보험회사는 미래손익 기반의 경영전략, 상품개발, 영업, 자산운용체계를 지원하는 관리회계시스템을 구축하는 것이 일반적이고, 관리회계시스템은 경영계획체계, 사업비 분석 및 손익 관리시스템, 성과분석이라는 기획-실행-평가(Plan-Do-See)로 이루어진다.

1. 경영계획

경영계획체계는 계획 재무상태표(B/S)와 손익계산서(P/L)를 산출하는 데 있어 미래현금흐름 기반의 실적체계와 유사해야 하고, 동시에 경영환경 변화에 대응한 유연한 경영 예측과 시뮬레이션이 가능한 체계가 갖추어져야 한다. 따라서 경영계획체계는 장단기 경영계획 수립과 시뮬레이션을 통한 경영예측으로 이루어진다. 경영계획 수립은 가치 중심 중기 경영계획 목표 관리 강화 및 연간 경영계획의 연계, 가정 관리 기반의 경영계획 수립, 미래현금흐름 기준의 실적 산출과 유사한 기초 계획값 수립 및 부채결산체계로 구성된다. 경영예측은 수시 전망을 통한 주기적 예측 및 실행전략 수정, 시장 및 경영 환경 변화, 정책 변경의 재무적 영향 추정, 신속한 전망을 위한 요약 단위 전망체계로 구성된다.

가. 계획 수립

CSM 상각과 부채의 변동 효과가 당기 보험영업이익의 주요한 요소이므로, 기존 신계약 물량과 계획가정 기준의 계획 PL 중심 손익계획에서 가정 및 현금흐름 기반의 보험부채 계획에 대한 선행 산출이 필요하고, 계획 BS 및 PL 산출 및 시스템 기반의 예측체계로 전환할 필요가 있다.

또한 CSM 목표를 기준으로 경영계획목표의 적정성을 점검하고, 최적가정 및 계획가정을 중심으로 손익계획을 산출할 수 있도록 가정·지표 관리조직 및 계획산출체계를 정의해야 한다. 또한 적용되는 회계모형에 따라 부채산출 및 후속측정 등 결산 프로세스와 로직을 시스템화하여 경영계획을 수립하여야 한다.

〈표 IV-1〉 경영계획 수립의 주요 변화

변화사항	기존	IFRS17
계획 수립 시 가정	각 업무별 계획용 가정 사용	과거 통계기반 표준화된 최적가정 기준
경영계획 중심지표	당기손익+신계약가치 중심	장기가치 목표(CSM) 중심
사업비 배부체계	물량 기준 신계약비+전사 판관비	부채결산 사업비 분류체계로 배부
사업계획시스템	개인 경험 및 역량+엑셀 기반	계획 결산시스템에 의한 계획 수립
BS/PL 계획 수립 단위	물량 계획+전사 PL계획 중심 이원별 이익 규모로 재무계획	상품군 등 부채결산 단위와 경영 관리 목적을 고려한 단위별 BS/PL 계획 수립

1) 최적가정 기준

가) 목표 설정

사업비 가정을 포함한 차기 최적가정이 확정되면 장기전망을 지원하여 경영계획 목표의 수준을 산출한다. 중장기경제, 보험산업 전망 등 대외자료, 사업비 관련 최적가정과 재무 목표 제시 등을 통하여 장기전망(3~10년)을 수립한다.

사업비 최적가정의 경우 보험부채평가를 위한 예상사업비율이 매년 산출되는데, 채널·상품·경과차월별 산출된 사업비율과 연 1회 사업비 실적을 집계하여 산출된 차기 최적가정 사업비율이 가정 관리시스템에 반영된다.

차기 최적가정의 경우 차년도 보험부채결산 및 계획에 적용하는 가정을 확정하는 것으로, 가정 관리위원회를 통해 해약률, 위험률, 할인율 등 차기 최적가정을 확정하고, 중기전망, 연간 경영계획, 차년도 보험부채 평가 기준으로 활용한다.

장기전망(3~10년)의 경우, 전망 대상·기준·지원 시스템에 반영하는데, 경영계획시스템으로 계획 버전별 영업목표 관리 및 사업비 계획 관리를 지원하고, 계획부채결산을 통한 보

험부채 산출 및 최종계획 보고서를 생성하게 된다.

나) 적용방안

장기상품의 경우 IFRS17의 최적가정을 기반으로 유지율 개선, 사업비 절감 등의 개선 의지를 반영한 목표 값을 산출하기 위해 계획가정의 적용 범위 및 산출방안 수립이 필요하다.

최적가정에는 BEL 산출의 기초가 되는 장기 예상현금흐름을 산출하기 위한 경험통계 가정, 3~10년 통계치(사업비는 과거 1년)를 활용하여 연간 적용할 가정, 예상 현금흐름 변동에 의한 BEL·RA·CSM의 부채변동, 부채변동에 따른 손익 영향이 있다.

한편, 계획가정, 즉 목표가정은 가정별 경영진의 개선 의지를 반영하여 계획값을 산출하기 위한 가정이다. 결산월만 반영하는 실적과 다르게 계획기간 최소 12~120개월(중장기)까지의 목표산출을 위해 계획기간의 현금흐름을 산출하기 위한 목적, 보험료할당방식 (Premium Allocation Approach; PAA) 적용되는 계약은 계획손해율 등 환산율 형태로 제시된다.

다른 한편으로, 차년도 이후 최적가정의 변동예상을 경영계획에 반영할지 여부와 계획값 산출에 적용할 수 있는 계획가정의 범위는 어디까지인지에 대한 고려가 필요하다.

다) 현금흐름 산출

먼저, 해약률, 위험률, 사업비율 등의 최적가정은 전망 시에만 변동 전망을 적용하고 목표가 포함된 계획·전망 가정을 통해 계획·전망 현금흐름을 생성한다.

다음으로, 부채결산시스템의 최근 예상현금흐름 및 최적가정 정보를 토대로 현금흐름 구성 항목을 분해한 후 계획가정 증감률을 반영하여 계획·전망 현금흐름을 산출한다.

마지막으로, 회계모형별로 가정을 적용하며, PAA 적용상품은 경험통계에 기반한 환산율을 적용하거나 계획값을 직접 입력하여 계획 PL을 산출한다.

〈표 IV-2〉 현금흐름 산출과정

구분	주요 내용	비고
1. 예상현금흐름 입수	예상현금흐름 분해: 부채결산의 예상 현금흐름 활용	평가 시점 적용된 최적가정을 계획가정 으로 변환하는 작업
	계획가정에 의한 증감 산출	최적가정에 계획가정을 적용하여 산출
2. 계획전망 현금흐름 산출	신계약: 물량계획, 예상현금흐름과 계획가정 증감 활용	
	보유계약: 예상현금흐름과 계획가정 증감 활용	
3. 검토 및 확정	계획 수립 단위별 계획·전망 현금흐름과 과거 실적 추이를 비교	
	특정 이슈로 계획값 조정 반영	계절 요소, 예정된 비경상 요소 등 반영
	최종 계획·전망 현금흐름 확정	-

2) CSM 중심의 목표 수립

장기가치지표인 CSM 수준을 설정하고, 이를 달성하기 위한 신계약 목표, 상품 포트폴리오 등 CSM 중심의 물량 목표 설정이 가능한 체계를 구현한다. 전략 부문은 경영환경, 주주의 기대를 고려한 3~10년의 CSM 목표와 이를 달성하기 위한 연간 신계약 CSM 목표를 수립한다. 마케팅기획과 상품 부문은 신계약 CSM 기준의 전사 상품 포트폴리오 계획을 수립하고, 영업 부문에서는 채널별 포트폴리오 계획을 수립한다.

3) 사업비 계획

전사적인 비용계획이 취합되면, IFRS17 기반의 보험부채결산에 적용 가능한 채널·상품별 배부 및 사업비 분류체계별 계획배부체계를 구축한다.

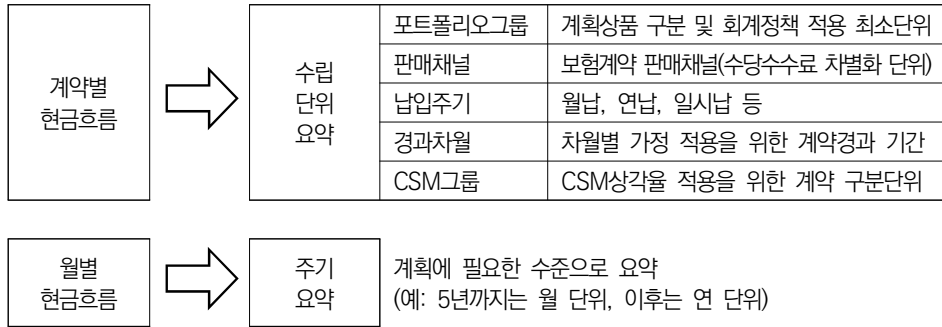
〈표 IV-3〉 사업비 계획

단계	내용
1. (연간)사업비 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> 조직·계정별 사업비 계획 수립 사업비 시나리오별 취합 결과 업로드
2. 부채결산을 위한 사업비 계획 배부	<ul style="list-style-type: none"> 조직별 비용계획 ⇒ IFRS17 관리단위인 채널·상품별 배부 계정 기준 비용을 IFRS17 기준 CSM 경험조정대상 사업비와 당기 PL인식 사업비 분류체계에 맞게 배부결과 생성 실적 기반 계획배부기준 수립
3. BS/PL 반영	<ul style="list-style-type: none"> 부채결산 후 BS/PL에 사업비 반영

4) 시스템 기반 계획 수립

장기상품은 부채산출의 난이도로 인하여 시스템 구현이 필수적이다. 보험부채결산은 결산시스템에서 계획 수립 단위 및 필요주기로 요약하여 정교함을 최대한 유지하면서도 계획 수립에 필요한 자원을 효율적으로 이용한다.

〈그림 IV-1〉 계획 수립 단위 및 주기



5) 계획 BS/PL 산출

경영계획의 기준정보인 항목과 단위는 기존 계획 수립 수준과 부채결산시스템 및 필요 수준을 검토하여 정의하게 된다. To-Be 경영계획은 BS/PL 계획을 수립하며, 최적가정을 적용한 부채와 손익은 항목별로 전사 또는 채널·상품군 수준으로 산출한다. 이때, 상품은 최적가정 적용 단위별로 현금흐름 산출결과를 차별화하고, 영업목표 및 주력 상품 관리를 위하여 물량계획과 재무계획으로 상품 구분이 가능하다. 채널은 영업목표 관리를 위하여 물량계획 채널과 재무계획 채널로 구분할 수 있다. 시스템에서 산출한 보험부채 및 보험 손익과 자산운용 및 사업비 계획, 자본금 등 수기 관리 대상의 계획값을 반영하여 정교한 계획 BS/PL을 산출하게 된다.

〈표 IV-4〉 계획 BS/PL 산출

항목	수립 단위
<ul style="list-style-type: none"> • 공시 및 감독 재무제표 간 비교가능성(CoA와 매핑 필요) • 현행 계획 및 보고체계 고려 • 신속성 및 효율성과 상세기술 간 편익 고려 • 현금흐름 항목별 특성 고려 	<ul style="list-style-type: none"> • 분석 또는 대응의 경영 관리 목적별 적정 수준의 세분화 • 현금흐름 및 가정의 적용 수준 고려하여 적정 수준 정의 • 일반적으로 채널·상품군별 계획 수립 • 단, 지나친 상세기술은 세부 단위별 계획의 정교화를 저해할 수 있음

나. 실적분석

부채결산시스템 및 데이터웨어하우스(EDW)와 연계하여 계획 기초자료가 사업비 및 수익성 분석시스템 등 실적시스템과 연계하여 계획 대비 실적 분석보고서가 만들어진다. 이를 통해 계획 대비 실적 및 경영예측 분석보고서, 월중 추정손익 보고서 체계가 수립된다.

최적가정 산출 단위를 기준으로 사업비 실적을 원가동인 물량 및 사업비 단가로 분해하여 계획 대비 실적 차이가 원인별로 상세하게 분석된다. 여기서 계획 사업비는 사업비 계획배부 후 최적가정 비용 항목(Cost Category) 기준 계획물량과 목표단가로 분해하고, 사업비 실적 결산 후 최적가정 비용 항목 기준 사업비 및 원가동인을 집계하여 실적 단가를 산출한다.

한편, 경영예측은 부채결산시스템의 부채결산 결과를 활용하여 IFRS17 기준 전망체계를 구축하고, 물량변동·정책변경 등 예상 변동별 재무영향을 추정할 수 있도록 지원한다. 여기에는 IFRS 기준 신속한 재무성과 전망체계 구축, 예상 현금흐름의 변동 전망, 부서별 재무 전망이 있다.

〈표 IV-5〉 분석보고서 예시

구 분	보고서	내역
경영계획	신계약 매출계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 신계약매출 계획 대비 실적 차이 분석
	손익 계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 손익 계획 대비 실적 차이 분석
	보험부채 계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 보험부채 계획 대비 실적 차이 분석
	사업비 계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 직접사업비 계획 대비 실적 차이 분석
경영예측 (What-if)	해지율(유지율) 예측	해지율(유지율) 변경에 따른 예측 BS/PL
	사업비 예측	사업비 변경(수당정책 변경, 사업비 규모, 인건비 변동 등)에 따른 예측 BS/PL
	경제적가정 예측	할인율, Target Margin, 물가상승률 등의 변경에 따른 BS/PL
	신계약 매출 변동 예측	신계약 매출변동에 따른 예측 BS/PL
월중 손익 추정	당월 추정손익	계획 요약레벨별 당월 추정 PL

다. 경영예측

경영예측은 외부 경영환경의 변화, 내부 정책변경으로 인한 IFRS17 기준의 재무적 영향을 파악하기 위한 수시 전망 및 시뮬레이션 체계에 기초한다. 수시 전망의 경우, 우선, 연간 경영계획에서 목표를 설정하기 위한 재무성과를 추정하고, 전사 및 채널 목표 간 합의 수준을 도출하기 위한 물량계획 방안별로 BS/PL 수준을 측정하게 된다. 이를 토대로 경영환경 변화, 정책 변경에 의한 재무적 영향과 시장환경 변화, 제도 변경 등의 이슈와 내부 수수료정책 변경 등으로 인한 재무적 영향을 추정하게 된다.

경영예측에서 기존과 비교하여 달라질 부분은 해약률·손해율 등의 전망이 최적가정을 기반으로 이루어져야 하고, 장기상품의 경우 IFRS17 보험부채결산을 위한 시스템 활용이 필수적이다. 경영예측은 당월 말, 기말(연도 말) 기준 예측을 통해 당기 목표 달성을 위한 대응전략 수립이 가능하여야 한다.

〈표 IV-6〉 부문별 예측치 적용방안

구분	수립방안
물량	<ul style="list-style-type: none"> - 당월: 당월 실적과 잔여기간의 계획 물량을 합산하여 당월 전망으로 인식 - 연도 말(기말): 경영계획 물량 및 사업부 담당자 조정
보험금	<ul style="list-style-type: none"> • 신계약 물량·보유계약에 가정을 적용하여 산출 - 당월: 실적 발생 지급보험금을 고려하여 당월 특이사항 추가 반영 - 연도 말(기말): 환경변화에 따른 가정 변경, 특이사항 반영
비용	<ul style="list-style-type: none"> • 계정별 담당부서에서 수립기간에 대해 주요 비목 위주 전망 • 신·보유계약 매출과 연계하여 비례·비비례, 운영·시책비 계획 수립 - 당월, 연도 말(기말): 경영계획, 실적, 회사전략 등을 고려하여 비용 전망

경영예측을 통한 대응전략을 수립하려면 가정의 변화를 통한 What-if 분석이 필요하며 분석의 정확도와 효율성을 모두 고려하여 분석 대상을 정의한다. What-if 분석은 가정이 변경된 예측재무제표를 반복 산출하여 예측의 정확도를 제고하고, 성과 민감도가 큰 가정을 식별하고 적정 수준의 변동 폭을 학습하여 전략 및 계획에 반영할 수 있게 하고, 목표 달성 점점 및 대응 수립에 필요한 수준을 제공한다. 성과에 대한 예측 정확도를 높이고 성과 증대를 위한 가정과 개선치에 대한 노하우 습득이 가능하지만, 대상 가정의 변화는 예측시스템의 실행 횟수에 비례하므로 신속성과 효율성을 고려하여야 한다.

2. 손익 관리

IFRS17에서는 손익과 보험부채의 연계성이 높아 부채 변동의 원인 분석이 매우 중요하다. 관리회계에서 손익을 구성할 때에는 IFRS17의 특징을 반영할 뿐 아니라 분석 목적의 항목 구성, 재무회계와의 비교검증 기능, 시스템적인 효율성을 고려하여야 한다.

가. 손익항목

IFRS17 결산 정보를 이용하여 계약건별로 손익정보를 정의하고 투자손익 산출 및 보험계약별 배부를 통해 손익분석과 경영진의 의사결정을 지원하는 목적을 수행하게 된다. IFRS17 기준의 최소 분석 단위별 손익 관리를 위해서 손익정보별 원천시스템의 정보 운

영 단위를 확인하고 배부가 필요한 경우에는 배부로직 설계를 통해 계약건별 손익을 산출하게 된다.

〈표 IV-7〉 내부 경영 관리 목적의 손익 산출

구분	내용
다차원 손익	<ul style="list-style-type: none"> • 종목별(LoB)·채널·상품·담보별 보험손익 및 계약별 투자손익을 반영한 종합손익 • 자산상품별 투자손익
조직별 손익	<ul style="list-style-type: none"> • 보험영업 조직별 보험손익 • 자산운용 조직별 투자손익

〈표 IV-8〉 손익항목 고려사항

구분	내용
정보의 상세화	<ul style="list-style-type: none"> • 재무회계는 최종결과만 표시하는 등 정보 제공의 한계 존재 - IFRS17 결산과정의 정보 또는 기표 원천정보를 입수하여 표시
추가정보의 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 기존과 다르게 실제 현금흐름 중 직접신계약비와 같은 미표시 항목 존재 - 사업비 배부결과를 이용하여 상세수준으로 표시하여 손익분석의 활용도 제고
정보구성 효율화	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터 크기의 효율화를 위해 특성을 반영할 수 있는 항목은 분석특성으로 정의 예: 회계모형별 계정과목(Chart of Accounts) 구성 시 관리회계는 회계모형을 분석 특성으로 정의

손익항목은 재무제표 항목 기준의 기본 손익지표와 부채변동분석 등 분석을 위한 분석지표, 기타 참고 항목으로 구성되며 정보 활용 목적을 고려하여 설계하게 된다. 손익항목은 정보이용 목적에 적합하고 이해가 쉬워야 하며, 분석이 가능한 수준으로 상세화 또는 그룹화가 필요하다. 따라서 유사한 속성으로 그룹화하여 편의성을 높이거나, IFRS17 재무제표가 제공하지 않는 부채의 상세항목이나 변동분석 항목을 상세하게 기술하게 된다. 이에 따라 손익항목은 경영 관리 목적 적합성을 우선으로 하고 부채결산시스템의 정보 현황을 분석하여 정의한다. 또한 재보험 관련 손익은 원수보험 관점의 손익 관리와 출재보험 건별 손익 관리 방안을 검토하여 결정하게 된다.

〈표 IV-9〉 IFRS17 손익정보

구분	제공 정보	내용
B/S	기말 보험부채	<ul style="list-style-type: none"> IFRS17 보험부채 현황 분석 - 조직·상품 등 다차원 View로 IFRS17 기준의 기말 보험부채 현황 정보를 제공
	보험부채 변동 현황	<ul style="list-style-type: none"> 기말부채와 손익 영향을 부채 변동항목으로 분석 - 전기 대비 부채의 변동 원인과 변동 규모를 확인하고 손익에 영향을 주는 항목과 규모를 확인
P/L	보험손익, 투자손익	<ul style="list-style-type: none"> 목적별 손익정보 구성을 통해 활용도 제고 - 조직 및 다차원 View로 IFRS17/9 기준의 손익정보 구성 - 필요 목적에 따라 손익정보의 다양한 구성 가능
	보험상품 종합수익성	<ul style="list-style-type: none"> 보험상품 관점의 종합 수익성 분석 - 투자손익을 보험계약에 합리적으로 배부하여 상품 관점의 종합 수익성 분석이 가능

〈표 IV-10〉 관리회계 손익항목 예시

구분	구분	내용
손익지표	B/S	<ul style="list-style-type: none"> 보험부채 상세 구성항목(BEL, RA, CSM 등) 기말자산 등
	P/L	<ul style="list-style-type: none"> 수익: 보험수익(예정보험금, 예정유지비, 상각이익 등), 투자이익(이자수익, 배당수익, 매각수익, 평가수익 등) 비용: 보험비용(실제보험금, 예정유지비, 이자비용 등), 투자비용(이자비용, 매각손실, 평가손실 등)
분석지표	부채변동분석	<ul style="list-style-type: none"> BEL, RA, CSM의 부채 변동 내역 상세항목 - 신계약부채, 이자비용, 물량변동 효과, 가정변동 효과 등
기타	배부기준 등	<ul style="list-style-type: none"> 배부 목적의 손익항목과 손익분석의 참고지표로 구성 - 환산 월초보험료, 연납화 보험료, 자산 평잔 등

〈표 IV-11〉 재보험손익 관리

구분	원수보험 관점의 손익 관리	출재보험 건별 손익 관리
개념	출재 대상 원수보험으로 출재보험의 손익을 귀속시켜 관리	출재보험 개별계약(특약·재보험회사 등)으로 손익을 관리
특징	<ul style="list-style-type: none"> 원수보험의 리스크 헤지 목적인 출재보험의 성격을 고려 재보험손익까지 반영한 원수보험의 실질손익 관리가 가능 시스템 구현이 상대적으로 복잡하고 데이터양이 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 재보험 계약 건별 손익 관리를 통해 재보험 계약의 유효리함을 판단 가능 원천시스템(IFRS17 결산시스템)과 데이터 검증 용이 시스템 구현이 용이(원천 시스템으로부터 결과 입수)
고려 사항	<ul style="list-style-type: none"> 출재 대상 원수보험 계약 또는 상품 등의 정보가 정교하게 관리되어야 함(비비례 재보험 포함) 합리적 배부동인 설계와 정확한 배부동인 데이터의 확보 필요 	<ul style="list-style-type: none"> BBA 적용 대상은 원수보험과 동일하게 관리CSM 산출여부 검토 필요 원수보험 관점의 재보험손익 효과는 별도 분석체계가 필요

한편, 보험상품의 수익성을 통합 관리하려면 투자손익을 보험계약에 배부하여야 한다. 투자손익에는 자본 운용분도 포함되므로 이를 분리하여 계산하여 관리한다.

〈표 IV-12〉 투자손익 배부

배부기준	내용	장점과 단점
평균 준비금	보험부채(준비금)의 규모에 따른 배부(현행 감독원 기준)	장점: 이해 가능성이 높고 감독규정과 일치함 단점: 보험부채와 운용자산 특성을 고려하지 못함
투자 연도	보험부채의 유입(전입) 시점과 만기에 따라 유효만기를 계산하고 기준자산의 수익률을 기준으로 투자손익을 배부	장점: 부채의 금리와 만기를 고려하여 보험상품별 투자손익의 귀속이 정교화 됨 단점: 유효만기 산출 및 보험부채의 유입·유출을 유입 시점별로 관리하여야 하므로 개발범위가 크고 유지보수가 어려움. 이해가능성이 떨어지고 분석이 어려움
구분 운용	상품·채널의 세부속성을 반영한 부채 Seg를 정의하고 구분단위로 투자손익을 귀속 후 배분 상품특성에 따른 투자전략이 반영된 이상적 방식	장점: 자금운용 단위가 고려되어 자산운용 현실이 반영될 수 있으며 이해가능성과 관리용이성이 확보됨 단점: 부채 Seg별 자금 관리 및 자산운용 전략이 선행되어야 하며 실현하기가 매우 어려움

IFRS9 기준 투자손익은 손익정보 입수, 파생상품 손익의 현물 귀속, 기타손익의 배부를 통해 운용자산 건별로 손익을 산출하는 방법과 계정과목(CoA)에 기초하여 투자손익 항목을 재구성하여 투자손익을 집계하는 방식이 있다. 투자손익 구성 항목은 기존 손익계정을 재분류하여 구성하며, IFRS9 기준의 자산상품 분류를 추가하여 관리하고, 기말자산 구성 항목은 현·예금, 주식, 채권, 수익증권, 대출채권, 부동산과 비운용자산으로 분류하여 관리하고, 투자손익 구성 항목은 운용자산에서 직접적으로 발생하는 투자수익 및 투자비용과 간접적으로 발생하는 기타 영업수익과 비용으로 분류하여 관리한다.

손익분석은 투자손익 산출과 보험손익 산출, 보고서 작성 순서로 결산이 진행되며, 관리회계 결산의 정확성을 위해 '사전 정합성 검증 → 사전 검증 → 결산과정 검증 → 결산결과 검증'의 단계로 진행하면서 결산 과정의 신속성과 효율성을 높이도록 한다.

나. 보험부채 분석

IFRS17에서 CSM은 이익의 주된 원천이며 미래이익을 예측할 수 있는 항목이므로 경영 관리 관점에서 변동 원인과 규모를 세밀하게 관리하여야 한다. CSM의 관리는 CSM 변동을 관리해야 의미가 있고 손실 요소의 변동까지 포함하여야 하고, 적절한 대응이 가능하다.

〈표 IV-13〉 CSM 관리: 계약별 CSM과 조정 CSM

구분		계약별 CSM	조정 CSM
정의		개별계약을 단일 계약집합으로 가정, 재무회계와 유사한 건별 고유의 변경 및 상각 반영	계약별 CSM 결과와 그룹과의 차액 배부
특징	IFRS 비교	재무회계와 관리회계 불일치	재무회계와 관리회계 일치
	CSM	계약건별 상각률 적용	계약별 CSM 상각액 기준 계약집합 금액 차액 배부
	손실 계약	재무회계와 처리 방식 상이 - 음의 CSM 인정 - 손실계약은 음의 CSM 상각액 인식	재무회계와 처리 방식 동일 - 그룹 기준 음의 CSM 미인정 - 손실계약은 음의 CSM 상각액 미인식
장점		계약그룹 효과로 건별 손익 왜곡 해소, 이익·손실계약과 무관한 동일 산출방식	공시 재무제표와 손익 일치
단점		공시 재무제표와 손익 불일치	계약그룹에 따라 측정 결과 상이 적용된 배부기준에 따라 손익이 결정

한편, 관리 손익보고서는 경영진의 내부 의사결정을 위한 정보 제공이 목적이므로 신속성, 이해의 용이성, 목적적합성을 고려한다. 따라서 다양한 관점 및 항목으로 분석하기 위해 현 관리회계시스템에서 분석되는 특성을 기반으로, 추가분석이 필요한 항목을 확인하여 보완하게 된다.

〈표 IV-14〉 관리 손익보고서(P/L) 고려사항

구분	재무·감독 손익보고서	관리 손익보고서
신속성 (직관성)	<ul style="list-style-type: none"> 계정과목을 기반으로 구성되며 성과를 확인하기 어려움 수익과 비용의 비교가 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> 성과를 확인하기 위한 정보를 명료하게 표현 (예: 신계약·보유계약 구분 표시) 대응되는 성격의 손익항목(수익·비용)을 매칭하여 이익관점의 보고서 구성
이해 용이성 (가시성)	<ul style="list-style-type: none"> 분석을 위한 상세정보 없음 사업비 상세 분석 또는 비용효율 분석을 위한 손익항목 구성 불가 	<ul style="list-style-type: none"> 기간계 및 계리 데이터 등을 활용하여 상세정보 구성(예: BEL 구성 현금흐름 항목 등) 사업비의 분석목적에 따른 세분화 또는 그룹화(예: 직·간접비 구분, 고객별 원가 등)
목적 적합성 (다양성)	<ul style="list-style-type: none"> 회계·감독원 기준의 정형화된 형식만 제공 가능 세부 조직·상품별 분석에 한계 	<ul style="list-style-type: none"> 분석목적의 다양한 형식 구성 필요 (예 계정식·투자손익 배부 후 손익 등) 계약 건별·자산 건별 손익 산출 및 분석 특성 정보를 추가하여 다차원 손익보고서 산출

〈표 IV-15〉 정형 보고서 예시

보고서 형태	목적
채널별 손익 현황 및 추이 조직별 손익 현황 및 추이	채널·조직별 보험 및 투자손익 현황 파악 - 채널 및 조직별 이익 관점의 손익 - 투자손익은 자산운용 수익센터로 표시됨
보험조직 상품별 종합 수익성 추이	보험 종합수익성 현황 파악 - 보험상품 관점의 종합손익 - 투자손익의 보험계약 배부결과 반영
채널별 보험부채 현황 및 추이 조직별 보험부채 현황 및 추이	IFRS17 보험부채 현황 및 변동내역 파악 - 채널 및 조직별 수익센터별 부채 현황 - BEL·RA·CSM의 변동분석
채널 또는 상품별, 경과연도별 장기 CSM 현황	CSM의 기간별 구성비중 분석
사업비 현황, 상품별 사업비 현황	사업비 배부결과 및 상세 분석

또한 채널·조직별 보험 및 투자손익 현황 파악, 상품별 종합수익성 현황 파악, 보험부채 현황 및 변동내역 파악, CSM의 기간별 구성비 분석, 사업비 배부결과 및 상세분석 등 현행 정기보고서의 목적을 파악하고 추가할 관점을 검토하여 정형 보고서를 개발한다.

3. 성과분석

가. 조직별 관리CSM 설계

IFRS17 기준 CSM은 계약집합별로 회계처리되므로 결산 결과의 상세분석을 위해 계약군별 CSM 변동 정보를 관리하고 조직별 형평성 및 평가지표로의 CSM을 별도 관리한다.

〈표 IV-16〉 관리CSM

	관리CSM 유형	목적
계약군별 CSM 상세 관리	<ul style="list-style-type: none"> 계약군별로 회계기준을 적용한 CSM 및 변동항목 산출 - 계약별 상각률적용, 계약별 CSM조정, 손실요소 배분 등 변동항목별 재무회계와의 차이를 보정하여 계약그룹별 재무회계와 합계일치 달성 	<ul style="list-style-type: none"> 조직·상품 등 세부 단위로 CSM의 변동원인을 상세 추적·분석
조직·상품별 CSM 차별화	<ul style="list-style-type: none"> 조직·상품별 사업비, 유지율 등의 정보를 이용하여 최적가정보다 하위수준에서 CSM을 차별화 조직이 통제할 수 있는 요소(2~36회차 유지율 등)를 반영하여 CSM을 조정 	<ul style="list-style-type: none"> 상위그룹으로 적용되는 최적가정의 한계를 극복하고 평가대상의 관리책임을 명확히 함

조직·상품별 CSM의 차별화는 상위수준의 최적가정으로 인한 한계를 극복하여 손익분석 체계를 고도화하기 위한 목적이며, 손익분석 및 평가지표로의 활용 가능성을 고려한다. CSM의 차별화는 조직의 수용가능성, 합리성 등을 고려하여야 하므로 권한과 책임 범위 내에서 조정될 필요가 있다.

나. 채널별 미래가치 평가

IFRS17이 도입되더라도 병행 관리가 필요한 기존 지표가 상당수 존재할 것이며 IFRS17의 재무적 영향을 파악하여 기존 지표를 보완하고 신규 지표를 도입해야 한다. 따라서 유의

미한 지표의 관리는 기존 시스템을 통해 관리하며, IFRS17로 인한 재무적 영향을 고려하여 도입 후 일정기간 동안 성과지표를 단계적으로 관리할 필요가 있다.

4. 세부 사례

향후 경영 관리에서는 보유계약의 가치 증분, 신계약가치 및 리스크량 관리가 핵심이므로 계획 대비 실적분석을 통해 목표·KPI·성과 관리와 관련한 사례를 살펴보기로 한다.

〈표 IV-17〉 신제도 경영 관리 핵심사항

관리	계획 수립(계획가정)	실적 분석(실적가정)	평가
보유계약 가치 증분	보유계약가치 계획 수립 • 핵심효율별 예상 증분 및 분석 - 유지율, 손해율, 사업비율 등 • 금리영향 분석 - 보유계약가치 및 순자산 영향	전사 가치 성과분석 • 보유계약가치(VIF) 계획 대비 실적 - 신계약, 기존 계약 • 순자산가치(NAV) 계획 대비 실적 - 손익, 자기자본, 조정자본 등 • 경영성과, 외부요인 구분	달성률, 기여도, 차이, 개선방안
신계약 가치	신계약가치 계획 수립 • 신계약 목표물량 계획 수립 및 분석 - 채널별, 상품(군)별 • 핵심가정별 영향분석 - 유지율, 손해율, 사업비율, 이차마진, 가입속성 등	신계약가치 성과분석 • 계획 대비 실적 - 신계약실적: 납입 방법별 - 신계약가치(VNB), 상품별 마진율, 자본 효율성 • 전사, 채널별, 상품(군)별 구분	
리스크량	예상 전사가치와 요구자본 계획 수립 • 리스크량(내부모형) 예측 분석 - 전사 예상 가치에 종속 • 자본부담 대비 예상 가치수익성 분석 - 전사 가치÷리스크량	전사 가치 연계 요구자본 성과분석 개별 리스크 및 자본부담 대비 가치 수익성 계획 대비 실적 분석	

가. 가치 중심 영업 관리

채널별 신계약가치 극대화 및 보유계약가치 증대에 집중할 수 있도록 가치 중심의 영업 관리체계 수립이 필요하다. 그러나 지점의 영업부담을 고려하여 보유계약 및 보험손익 관리 목표는 단계적으로 부여함이 바람직하다. 신계약가치와 보유계약가치를 구성하는 핵심 성과동인 및 세부 관리지표를 통해 변동 원인과 계획과 차이 난 원인을 분석하고 대응

방안을 수립할 수 있는 관리체계를 수립한다.

〈표 IV-18〉 가치 중심 영업 관리

구분	목표부여	성과평가
신계약 가치 극대화 전략	<ul style="list-style-type: none"> 채널별 P/F 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> - FC 생산성 제고 방안 채널별 전략상품 선정 <ul style="list-style-type: none"> - 핵심가치 상품군 - 업적 평가 우대 방안 수수료수당 전략 	<ul style="list-style-type: none"> 지점별 가치 기반 영업손익평가 제도 도입 <ul style="list-style-type: none"> - 가치손익 마인드 제고 목적 선도사의 영업손익제도 도입 검토
보유계약 가치 관리	<ul style="list-style-type: none"> 유지율 관리(36개월 이하) 손해율 관리 사업비 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 채널의 효율 관리 성과평가 <ul style="list-style-type: none"> - 전사 유지율, 손해율, 사업비율가정 대비 실제효율 평가 - 우수·부진 채널에 대한 가감 반영을 통한 효율개선 도모 <ul style="list-style-type: none"> → CSM 증분 계산 시 효율 관리 성과 기여분 가감 보험손익(예: 실 차이) 평가 <ul style="list-style-type: none"> - IFRS17 기준 당기 발생 손해액차 및 사업비차 관리

나. 수당 및 수수료체계

수당 및 수수료는 상품의 판매전략을 실현하기 위한 가장 실질적인 실행도구이므로, IFRS17 손익을 향상시키기 위해서는 제도에 부합(미래가치 규모 고려)하는 수당 수수료 체계로 개선할 필요가 있다. 개별 상품의 가입조건별 실제 수당수수료 모델은 미래가치 규모만 반영하여 구성한다.

〈표 IV-19〉 수당 및 수수료체계

현행	개선 후 체계
<ul style="list-style-type: none"> 환산율 초 기반의 수당수수료 지급체계 계약 시점에 환산된 미래 확정 수익을 기반으로 판매활동 대가를 산정 미래가치, 리스크에 대한 고려 부족 	<ul style="list-style-type: none"> 미래가치, 리스크 규모 <ul style="list-style-type: none"> - 최적 채널별 상품Mix 확정 - 상품별 목표판매량 설정 - 상품별 미래가치 기반 수당수수료 결정 - 판매전략 실행을 위한 전략수수료 반영 - 수당·수수료체계 확정
<ul style="list-style-type: none"> IFRS17 기준 손익(미래가치)은 줄어드는데 수당 지급은 늘어나는 불합리한 상황이 발생할 가능성 존재 	<ul style="list-style-type: none"> IFRS17 장·단기 손익에 기반한 수당 및 수수료체계를 구축하되, 변동성이 존재하는 미래가치 규모를 고려하여 수당수수료도 함께 변동되는 체계 구성

〈표 IV-20〉 향후 수수료체계 예시

내용		
수당 및 수수료=(보험 미래가치+투자 미래가치-필요자본 기회비용)×수당·수수료 집행률		
보험영업 미래가치	신계약 CSM 규모를 보험 미래가치로 인식	가정 변화에 따라 상품별 보험미래가치 갱신
투자영업 미래가치	순투자수익률×기간별 저축성 보험료 미래현금흐름→현재가치로 환산	기간별 투자수익률 및 할인율에 따라 상품별 투자 미래가치 갱신
자본충분성 기준 추가 필요자본 기회비용	K-ICS 추가 필요자본×요구수익률	적정 리스크에 따른 상품별 미래 가치 할인
수당·수수료 집행률	과거 또는 업계 수준 고려하여 미래 이익 대비 수당·수수료 집행률 반영	전체 수당·수수료 규모를 기존과 유사하게 유지

다. 상품개발 프로세스 및 가정 관리

미래가치를 고려한 상품개발 프로세스로 전환이 필요하며, 미래가치 목표에 부합하는지 체크하기 위한 다양한 관점의 검토 기준이 정비되어야 한다. 먼저, 최초 상품개발, 즉 손익 기획 시점의 가정과 현재 시점의 가정 차이를 분석함으로써, 목표수익 대비 실현수익의 차이를 인식하고, 향후 상품별 운영 관리 개선 및 신상품 개발에 고려될 가정에 대한 의사결정체계를 마련한다.

〈표 IV-21〉 상품개발 수익성 가이드라인 강화 사례

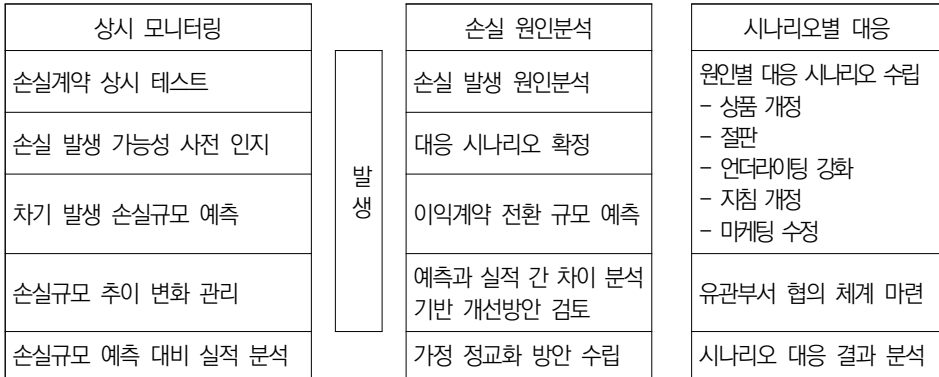
구분	가이드라인 내용
현행	<ul style="list-style-type: none"> • 목표 수익률 또는 최저 마진의 필수조건 충족 시 자동 승인 <ul style="list-style-type: none"> - 정교한 수익성 분석을 위한 별도의 관리조건은 없음 • 손해율·사업비용 등 이원별 손익 개선을 위한 관리 기능 부재 <ul style="list-style-type: none"> - 예: 건강보험에서 위험률, 차익률이 낮아도 전체 수익성 조건만 충족하면 상품 판매 가능 <ul style="list-style-type: none"> → 상품개발 시 손해율을 개선하려는 동기부여가 낮음 • 특수한 상황에도 (+) 수익성 유지를 위한 민감도 조건 부재 <ul style="list-style-type: none"> - 예: 현재는 수익성 조건을 충족하나, 금리 하락 시 손실이 발생하는 상품 판매 가능 <ul style="list-style-type: none"> → 급격한 금리 하락 시 손실 발생에 대한 대응 곤란 • 최소 판매량 조건이 없고, 상품개정 시 급격한 수익성 하락 방지장치 등 미세 관리 곤란 • 필수조건 미충족 시 다양한 승인조건 허용 <ul style="list-style-type: none"> - 판매 개시 후 최초 수익성 조건 불충족 상품 다수 발생 • 채널별 수익성 구분이 없고, 상품군별 유연한 최저 마진 적용으로 동일 상품군 내 수익성의 균질성 저하 <ul style="list-style-type: none"> → 가치 중심의 엄격한 수익성 관리 및 이원별 효율 제고를 위해 필수조건 외 별도의 관리조건 도입 등 가이드라인 강화 필요

〈표 IV-21〉 계속

구분	가이드라인 내용	
개편	수익성 지표	• MVBS 기반 내부기준 VNB 마진율(%)
	산출방법	• 신계약가치(내부기준 VNB)/수입보험료 현가
	필수조건	• VNB% ≥ 타겟 수익률 (추후 설정 필요) • 주계약은 채널별·상품군별 구분, 특약은 상품군별 구분 • 타겟수익률: 주계약 및 특약 구분(주·특 각각 0% 이상 필수)
	채널 분류	• 채널별 수익성 기준 별도 적용
	상품(군) 분류	• 상품 및 리스크 속성에 따라 분류 • 상품속성: 배당 유무, 금리구조, 자산계정, 보장구분 등 • 리스크 속성에 따른 자본효율 상품군 별도 구분 • 장기 저(低)보증형, 단기, 단기·갱신형 건강, 변액 저보증형 등
	필수조건 미충족 시 승인조건	• VNB% < 타겟수익률일 경우 별도 승인조건 설정
	관리 조건	• 민감도 조건: 금리, 효율 변화에도 최소 수익성 유지 • 위험률차익률: 위험률 차익 확보를 위한 최소 수준 • 사업비집행률: 사업비 차익 확보를 위한 최소 수준 • 최소 판매량: 판매력 없는 상품의 무분별한 개발 방지 • 기존 대비 수익성: 상품개정 시 급격한 수익성 하락 방지 • IFRS17 손실계약 점검: 상품별 (-) CSM 발생 계약 방지
	자본효율성조건	• RORC% ≥ 목표 자본효율성 • 계약은 채널별·상품군별 구분, 특약은 상품군별 구분

한편, 손실이 발생한 계약의 경우 손실 원인을 분석하고 상품개정, 절판, 언더라이팅 강화 등의 대응방안을 결정하는 프로세스를 마련하고, 상시 모니터링을 통해서 손실계약 발생과 손실규모를 예측하는 체계를 구현한다. 또한 보험영업의 미래가치를 극대화하기 위해서는 기존의 가정 개선 노력으로는 부족하고 디지털 등 다양한 신기술을 활용한 적극적이고 실질적인 가정 개선 활동이 필요하다.

〈그림 IV-2〉 손실계약 관리



라. 자본적정성 관리와 성과보상

자본적정성을 고려한 채널별 상품 포트폴리오를 결정하는 것이 필요하고, 중장기적인 관점의 자본효율성을 검증할 수 있는 시뮬레이션체계 구축이 필요하다. 이에 내부모형 기반의 리스크 한도 관리체계를 통해 계획 리스크의 적정성을 시뮬레이션하고, 한도 추가분에 대한 미래수익 반영과 상시 모니터링을 통한 한도 관리를 수행한다.

마지막으로, IFRS17 성과지표 기반의 보상체계가 필요하며, 경영 관리, 인사, 영업 부문별 역할과 책임에 맞추어 성과보상의 틀을 마련할 필요가 있다. 신제도가 정착하려면, 손익을 포함한 중장기 가치 및 자본 중심의 성과평가와 보상체계를 검토해야 한다.

〈표 IV-22〉 성과보상 Framework

부문	내용
경영 관리	<ul style="list-style-type: none"> • IFRS17 기반 성과지표 정의, 관리 및 제공 • 실현손익 기반 전사 및 부문별 보상 자원 결정 • 성과 기여도 결정
인사	<ul style="list-style-type: none"> • IFRS17 성과지표 포함 인사평가 기준 마련 • 인사평가기준에 따른 보상 가이드라인 수립
영업	<ul style="list-style-type: none"> • IFRS17 성과지표 반영한 영업 인센티브 제도 개선 • 인센티브 제도에 따른 영업부문 보상 자원 지급기준 마련

지금까지 시가(時價)기준의 신회계제도 시행으로 원가 기준의 회계정책과 보험계리실무는 변화가 불가피하고, 그에 따라 기존보다 다양하고 세분화된 시나리오를 바탕으로 심도 있는 분석이 수반되는 경영이 필요함을 살펴보았다. 여기에 더하여 몇 가지 고려사항과 제언을 덧붙이고자 한다.

먼저, 상품개발 현실은 여전히 신회계제도와 괴리가 있다. 금융당국은 상품개발과 관련하여 현금흐름방식 보험료 결정(Cashflow Pricing; CFP)제도, 부채적정성평가(Liability Adequacy Test; LAT)제도, 보증준비금제도를 도입하여 사전 준비를 도모하였으나, 상품개발 실무는 3이원 방식의 예정기초율을 토대로 산출한 시산보험료의 수익성 검증을 거쳐 최종적으로 보험료를 결정하고 있다. 게다가 상품의 수익성 측면에서는 채널별, 고객층별, 상품군별로 사고율이 통계적으로 유의하게 차이가 있고, LAT평가에서도 경험치를 반영하여 다양한 위험률을 적용하고 있지만, 현실에서는 예정기초율을 동일하게 적용할 것을 요구하는 감독규제가 남아 있다. 이러한 시장 관행은 신회계제도 도입과 함께 개선이 이루어져야 한다.

다음으로, 지금까지는 재무회계와 감독 및 건전성 회계가 동일한 재무상태표를 사용하므로 리스크 관련 부서의 업무는 대부분 요구자본량 산출에 집중하였다. 그러나 K-ICS에서는 재무회계와 다른 별도의 준비금과 리스크마진을 산출해야 가용자본이 산출되고, 요구자본 산출에도 기존보다 복잡한 방식이 도입되므로 업무 부담이 상당할 것으로 예상된다. 따라서 계리, 회계 및 리스크 관리 부서 간 협의를 통하여 업무를 단계적으로 조정하는 것도 필요하다고 생각된다.

신회계제도의 도입은 보험회사에는 거대한 도전이자 한 단계 발전하는 계기가 될 것이다. 보험회사는 대대적인 업무매뉴얼의 변경, 업무 분장의 조정 및 조직의 개편, 다양한 통계 분석이 가능한 인프라 구축, 자산운용의 리스크 관리 강화 및 부채연계 수익률 제고, 각종 통계를 근거로 사용되는 최적가정의 산출 및 관리, 모든 정보와 관련하여 의사소통을 제고하기 위한 경영정보시스템 개선 등 많은 분야에서 도전에 직면해 있다.

영업과 관련해서는 채널 자체의 효율성과 향후 전망 및 개선방안과 중장기 수익모델 등이 제시되어야 한다. 특히, 고비용채널인 대면조직과 전속조직은 생산성 제고와 영업조직의 육성 관리가 동시에 이루어져야 하는데 독립대리점 채널과의 경쟁으로 큰 변화가 예상된다. 마케팅기획은 영업조직의 육성 관리뿐 아니라 기업가치 제고를 위한 영업조직 관리에도 역량을 집중하여야 한다. 많은 회사에서 마케팅기획은 판매조직 구축에 어려움이 많다 보니 여전히 영업조직에 편중되어 있지만, 앞으로 영업수익 기여도가 세밀하게 제시되면 수익 관련 사전 관리방안도 필요하고 전략 부문과 영업채널의 중간자 역할이 부각될 것이다.

상품개발조직은 회사의 경험치에 따라 동일한 상품이라도 손익이 다르게 나타나므로 우량 담보와 우수 경험치를 활용한다면 경쟁력 있는 상품개발이 가능할 것이다. 물론 영업조직과의 협의를 통하여 상품을 기획하겠으나, 판매물량에만 집착하는 채널에는 경영 관리 등 전략 부문 간 협력으로 대응하는 것이 필요할 것이다.

신회계제도의 할인율은 과도하게 높게 책정할 경우 보험기간의 후반부에 금리 부담으로 손익이나 지급여력에 부담이 될 수 있다. 특히, 일시적인 수익률 제고가 아닌 포트폴리오 매칭을 통하여 장·단기 금리차 위주의 수익이 주된 목적일수록 투자수익율은 궁극적으로 할인율에 근접할 것이다. 이 경우 K-ICS에 의한 신계약가치가 주요 지표라 생각되나, 이에 대해서는 더 많은 검토가 필요해 보인다.

한편으로는, 아직은 신회계제도 도입이 비용 대비 효익에 대해 답답한 측면이 있다. 특히, 도입 시기가 촉박해지고 많은 인력이 이동하여 업무수행에 부담이 큰 회사는 어려움이 가중될 수밖에 없을 것이다. 또한 구축된 시스템의 정합성을 위하여 사전 회계감사 컨설팅을 받는 보험회사들도 실제 감사 시에 제기될 새로운 이슈에 대해 민감할 수밖에 없다. 신회계제도 도입을 성공적으로 마무리하려면, 보험회사와 감독당국, 보험계리 및 회계법인 등 전문가 그룹이 상호 협력을 통해서 새로운 시장 관행을 만들어가는 노력이 꾸준히 이어져야 할 것이다.

참고문헌

- 금융감독원(2021), 『2023년 IFRS 17(보험계약) 시행 대비 보험감독회계 도입방안』
_____ (2022), 『新 지급여력제도 도입기준』
- 삼일회계법인(2017), 『IFRS17 도입에 따른 재무영향분석』
_____ (2018a), 『IFRS17 상품수익성 분석결과』
_____ (2018b), 『IFRS17 도입에 따른 BIZ 영향분석과제정의』
- 생명보험협회(2018), 『IFRS17 주요 이슈별 실무 적용사례』
- 신병오(2014), 『보험회계의 대변혁, 경영패러다임의 변화 및 준비사항』, 딜로이트컨설팅
- 이재엽(2018), 『건전성 규제 강화 동향 및 주요 내용』, AT커니
- 한국회계기준원(2015), 『K-IFRS 제1109호(IFRS9) ‘금융상품’ 요약』
_____ (2018a), 『IFRS17 ‘보험계약’ 교육자료(기업회계기준서 제1117호)』
_____ (2018b), 『위험회피회계』
- 한영회계법인(2021), 『IFRS17 경영관리 체계구축(목표운영모델 정의서)』

IFRS17 주요 이슈별 실무 적용사례 (생명보험협회 2018. 11)

○ 생명보험협회(2018. 11)에서 보험회사의 IFRS17 관련 실무지원을 위하여 작성한 『IFRS17 주요 이슈별 실무 적용사례』의 내용임

〈부록 표 1〉 회계처리를 위한 기본 정보 파악

구분	내용
적용 범위	<p>〈IFRS17 적용계약 판단기준〉</p> <p>① 보험위험 유의성 테스트를 수행시 중요성 기준은 어떻게 정하는가?</p> <p>〈재량적 참가특성이 있는 투자계약 판단기준〉</p> <p>② 재량적 참가특성(Discretionary Participating Feature)에 대한 실무해석 및 국내 판매 상품 중 IFRS9 상품으로 적용되는 계약이 있는가?</p>
회계 단위	<p>〈포트폴리오〉</p> <p>① '유사한 위험(Similar risks)'의 실무적 해석은 어떻게 되는가?</p> <p>② '함께 관리(Managed together)'의 실무적 해석은 어떻게 되는가?</p> <p>③ 주계약의 위험특성은 유사하나 부가된 특약이 다른 계약들을 하나의 포트폴리오에 포함할 수 있는가?</p> <p>〈계약그룹〉</p> <p>④ 계약그룹 판단단위 및 시점은 어떻게 되는가? * 손실그룹 판단단위(중번, Set of contract)와 수행시기(상품개발, 판매 시점, 판단에 적용되는 가정(상품개발, 판매 시점)은?</p> <p>⑤ 계약그룹(손실부담계약그룹, 손실부담으로 전환가능한 그룹, 이익계약그룹) 분류 기준은?</p> <p>⑥ Cohort의 실무 결정 방안(월별·분기별·연별)은?</p>
회계 모형	<p>〈변동수수료접근법(Variable Fee Approach; VFA) 요건 검토〉</p> <p>[요건 1: 명확하게 식별된 기초항목에 일정 몫에 참여]</p> <p>① VFA 요건 (1)의 명확하게 식별된 기초항목의 의미 및 보유여부는?</p> <p>[요건 2: 기초항목 공정가치 중 상당한 몫에 참여]</p> <p>② VFA 요건 (2)의 상당한(Substantial)의 해석은 어떻게 해야 하는가?</p> <p>[요건 3: 계약자 지급금 변동분 중 상당한 비율이 기초항목 공정가치 변동에 따라 변동]</p> <p>③ VFA 요건 (3) 상당한 비율은 어떻게 해석되어야 하는가?</p>

〈부록 표 2〉 보험부채 인식 및 측정

구분	내용
현금 흐름	① 기존재산 관리비는 IFRS17 이행현금흐름에 포함되는가?(약관대출 관련 재산 관리비 포함) ② 재량현금흐름을 결정하는 실무적 방안은 무엇인가? ③ 신계약비의 정의? 직접신계약비에 포함되는 비용 vs. 포함되지 않는 비용의 예시는? ④ 이행현금흐름에 포함되는 보험료 관련 세금과공과 비용 정의 및 예시는 무엇인가?
할인율	〈할인율 형태〉 ① 기초자산 성과에 연동되는 현금흐름은 어떻게 할인하는가? ② 기초항목 성과에 연동되는 부분과 그렇지 아니한 현금흐름을 분리해야 하는가? 만약 분리하지 않는다면, 기초자산 성과에 일부 연동되는 보험계약의 평가방법은? ③ 계약그룹(손상계약·이익계약 등) 결정 시 적용되는 할인율은 무엇인가? 〈신계약 그룹 통합단위(할인율 적용 단위) 및 가중 평균 방법론〉 ④ 계약 그룹 최초 할인율은 어떻게 결정되는가? 〈유동성 프리미엄 산출방법〉 ⑤ IFRS17 유동성 프리미엄 실무 산출방안은?
위험 조정	① 비재무리스크(Non-financial risk)에 포함되는 리스크는 무엇인가? ② 위험조정 산출 시 계약 간 부의 상계효과를 반영하는 단위? ③ 최초인식 시점에 위험조정 분산효과반영 방법은? ④ 연동형 계약 RA 산출 시 사용되는 현금흐름·할인율은 어떻게 정의되는가?
후속 측정	〈CSM 상각〉 ① 보장단위 결정기준은 무엇인가? ② CSM 상각 시 보장단위에 시간가치가 반영되어야 하는가? ③ 보장단위 결정 시 투자요소(해약환급금)이 차감되어야 하는가? ④ 보장단위 결정 시 유지율도 고려되어야 하는가? ⑤ 하나의 증권번호에 만기가 다른 주·특 존재하는 경우, 증권별 보장단위 산출방법은? ⑥ 보장단위는 매결산 시점마다 재산출 되어야 하는가? 〈CSM 조정〉 ⑦ 투자요소의 실무 구분방안은 무엇인가? ⑧ 아래 항목들의 예상·실제 차이에 대한 실무 처리 방안은? ㉠ 공시이율 예상·실제 차이는? ㉡ 계약자 배당 지급액의 예상·실제 차이는? ㉢ 보험료의 예상·실제 차이는? ㉣ 보험료와 연관된 현금흐름의 예상·실제 차이는? 〈보험부채 변동분석 순서〉 ⑨ BEL 변동분석 순서는 어떻게 되는가? ⑩ RA 변동분석 순서는 어떻게 되는가?

〈부록 표 3〉 손익계산서 및 공시

구분	내용
수익 / 비용	<p>〈신계약비 수익·비용 처리방안〉</p> <p>① 수익/비용으로 표시할 직접 신계약비는 예상 vs 실제 직접신계약비인가?</p> <p>② 신계약비를 수익·비용으로 체계적으로 배분하는 방안은 무엇인가?</p> <p>〈이자비용〉</p> <p>[고정형 계약]</p> <p>③ 고정형 계약의 이자비용 산출방법 예시는?</p> <p>[변동형 계약]</p> <p>④ EIR 할인율을 최초 할인율로 적용하는 고정형 계약의 현금흐름이 변경되는 경우 EIR 할인율의 재산출이 필요한가?</p> <p>⑤ 변동형 계약(특히, 공시이율형)의 경우, 재무위험과 관련된 가정 변동에 따라 현금흐름 변경 시 이자비용 할인율의 재산출이 반드시 필요한가?</p> <p>⑥ 변동형 계약의 이자비용 실무 산출방안은 무엇인가?</p>
	<p>표시 및 공시</p> <p>① 중간재무보고의 보고 단위는 어떻게 설정되어야 하는가?</p> <p>② 주식 공시 수준은 어떻게 되는가?</p>

〈부록 표 4〉 기타

구분	내용
전환 규정	<p>〈수정소급법〉</p> <p>① 수정소급법 적용 시 실제 현금흐름을 예상 현금흐름 산출방법에 맞추어 조정해야 하는가? (TVOG 산출, 직·간접 사업비 분류 등)</p> <p>〈공정가치법〉</p> <p>② 보험부채 공정가치 산출에 사용되는 이행현금흐름에 포함되어야 하는 항목은?</p> <p>③ 보험부채 공정가치 산출에 사용되는 할인율은 어떻게 산출되는가?</p> <p>④ 보험부채 공정가치 산출에 사용되는 리스크마진 산출방안은?</p>
	<p>재보험</p> <p>〈출재보험 인식관련 이슈〉</p> <p>① 출재보험의 포트폴리오 및 그룹 설정 시기 및 단위는 어떻게 되는가?</p> <p>② 출재보험에 적용할 회계모형 및 계약의 경계는 어떻게 되는가?</p> <p>③ 출재보험의 현금흐름은 어떻게 구성되며 인식하는 단위는 무엇인가?</p> <p>④ 출재보험에 적용할 할인율은 무엇인가?</p> <p>⑤ 출재보험의 RA 산출방안은 무엇인가?</p> <p>⑥ 출재보험의 Coverage Unit은 원수보험과 동일한가?</p> <p>⑦ 재보험자 Non-performance risk의 측정방법은 무엇이고 어디에 반영되는가?</p>
발생 사고 부채	<p>① 발생사고부채 대상이 되는 항목은 무엇인가?</p> <p>② 발생사고부채에 해당되는 계약의 위험조정 산출이 필요한가?</p> <p>③ 발생사고부채에 해당되는 계약의 이자비용(금융손익 체계적 비용)은 어떻게 산출되는가?</p>
연결 회계 정책	<p>① 연결 시 모회사 자회사의 RA를 측정하는 방법은 무엇인가?</p> <p>② 자회사의 보험계약은 별도의 포트폴리오를 구성해야 하는가?</p>

도서회원 가입안내

회원	연회비	제공자료	
법인 회원	₩300,000원	- 연구보고서 - 기타보고서 - 연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 해외 보험동향 · KOREA INSURANCE INDUSTRY	영문 연차보고서 추가 제공
특별 회원	₩150,000원		
개인 회원	₩150,000원		

* 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관



가입 문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113 | 팩스 : (02)3775-9102



회비 납입 방법

무통장입금

- 계좌번호 : 국민은행 (400401-01-125198) | 예금주: 보험연구원



자료 구입처

서울 : 보험연구원 자료실(02-3775-9113 | lsy@kiri.or.kr)

| 저자약력

전용범 한국보험계리사회 부회장 / 전 농협생명 경영기획부문 부사장
E-mail : junyb000@gmail.com

연구보고서 2022-20

신회계제도와 보험회사의 대응: 경영 관리 사례를 중심으로

발행일 2022년 11월
발행인 안철경
발행처 보험연구원
주소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩
인쇄소 고려씨엔피

ISBN 979-11-93021-01-9
979-11-85691-50-3(세트)

(정가 10,000원)